



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Ha Linh Nguyen**

**Ausbau von  
Wettbewerbsvorteilen durch  
strategische Corporate Social  
Responsibility**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Ausbau von Wettbewerbsvorteilen durch strategische Corporate Social Responsibility**

Autor/in:  
**Frau Ha Linh Nguyen**

Studiengang:  
**Business Management – Tourismus-, Hotel-,  
Eventmanagement**

Seminargruppe:  
**BM09w2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M. A.**

Zweitprüfer:  
**Prof. Herbert E. Graus**

Faculty of Media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Developing competitive advantage through strategic Corporate Social Responsibility**

author:

**Ms. Ha Linh Nguyen**

course of studies:

**Business Management – Tourismus-, Hotel-,  
Eventmanagement**

seminar group:

**BM09w2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M. A.**

second examiner:

**Prof. Herbert E. Graus**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Nguyen, Ha Linh

Thema der Bachelorarbeit

Topic of thesis

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.1 Zielstellung .....	2
1.1 Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Reputation .....	4
2.2 Betriebliche Anspruchsgruppen .....	6
2.2.1 Shareholder-Ansatz.....	6
2.2.2 Stakeholder-Ansatz .....	7
2.3 Unternehmerische Verantwortung .....	8
2.4 Corporate Responsibility.....	9
2.4.1 Corporate Social Responsibility .....	9
2.4.2 Begriffsabgrenzung .....	10
<b>3 Unternehmerische Relevanz der CSR .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Kritik .....</b>	<b>15</b>
<b>5 Rahmen und Richtlinien.....</b>	<b>17</b>
5.1 Übereinkommen .....	17
5.1.1 Internationale Arbeitsorganisation (ILO) .....	17
5.1.2 OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen.....	18
5.1.3 United Nations (UN) Global Compact .....	19
5.2 Managementsysteme .....	21
5.2.1 Sozialstandard SA 8000 .....	21
5.2.2 Umweltstandards: ISO 14001, EMAS .....	21
5.2.2 Nachhaltigkeitslinie ISO 2600 .....	22
5.3 Berichterstattung - GRI.....	23

5.4	Labels.....	23
<b>6</b>	<b>Kommunikation von CSR.....</b>	<b>24</b>
6.1	Glaubwürdigkeit und Stakeholder-Dialog.....	24
6.2	Kommunikationsinstrumente.....	26
6.3	Die drei Phasen der CSR-Kommunikation.....	29
<b>7</b>	<b>CSR in der Praxis.....</b>	<b>30</b>
7.1	Identifikation der Überschneidungspunkte.....	31
7.2	Auswahl sozialer Themen.....	32
7.3	Entwicklung einer Corporate Social Agenda.....	33
7.3.1	Responsive CSR.....	33
7.3.2	Strategische CSR.....	34
7.3.2.1	Inside-Out Perspektive.....	35
7.3.2.1	Outside-In Perspektive.....	39
<b>8</b>	<b>Fallbeispiel Lush - Strategische CSR-Implementierung.....</b>	<b>43</b>
8.1	Unternehmensgründung und Werte.....	43
8.2	Inside-Out Perspektive.....	45
8.2.1	Marketing und Vertrieb, Kundendienst.....	45
8.2.2	Interne, Externe Logistik, Innerbetriebliche Abläufe, Technologieentwicklung.....	47
8.2.3	Beschaffung.....	50
8.2.4	Unternehmensinfrastruktur.....	51
8.2.5	Personalmanagement.....	52
8.2.6	Fazit.....	53
8.2	Outside-In Perspektive.....	54
8.3.1	Nachfragebedingungen.....	55
8.3.2	Strategie und Wettbewerb.....	55
8.3.3	Unterstützende Branchen.....	56
8.3.4	Produktionsfaktor.....	57
8.3.5	Fazit.....	58
<b>9</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>Resümee.....</b>	<b>63</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XV</b>

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
u.a.	unter anderem
bspw.	beispielsweise
z.B.	zum Beispiel
etc.	et cetera
sog.	sogenannte
o. S.	ohne Seite
o. J.	ohne Jahr
f.	folgende
ff.	fortfolgende
vgl.	vergleiche
Hrsg.	Herausgeber
CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
USA	United States of America
EU	Europäische Union
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
UN	United Nations
SAI	Social Accountability International
ISO	International Organization for Standardization
EMAS	Eco Management and Audit Schemes
GRI	Global Reporting Initiative
PR	Public Relations

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	3
Abbildung 2: Interne und externe Anspruchsgruppen.....	7
Abbildung 3: Corporate Responsibility Konzepte .....	12
Abbildung 4: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	26
Abbildung 5: Bereiche der PR-Kommunikationsmaßnahmen.....	27
Abbildung 6: Phasen der CSR-Kommunikation.....	29
Abbildung 7: Etappen zur Umsetzung von CSR.....	30
Abbildung 8: Wertschöpfungsaktivitäten .....	36
Abbildung 9: Diamantenmodell .....	40



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: UN-Global Compact - 10 Prinzipien.....	20
---	----

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In Zeiten, die geprägt sind von Massenarmut, Ressourcenknappheit und Umweltkatastrophen steigt der Druck der Öffentlichkeit gegenüber den Unternehmen immer mehr. Unternehmen werden dazu aufgefordert mehr gesellschaftliches und soziales Engagement zu zeigen. Gerade große Firmen stehen im Besonderen Fokus der Öffentlichkeit bezüglich ihrer sozialen Verantwortung. Durch die Medien und den modernen Kommunikations- und Informationstechniken bleiben unseriöse Geschäftspraktiken nicht lange im Verborgenen. Wird der Forderung nach sozialer Verantwortung nicht rechtzeitig nachgegangen, kann es für ein Unternehmen gravierende Folgen mit sich ziehen. Ist der Ruf einmal geschädigt, ist es nur schwer sich wieder einen guten Namen aufbauen zu können.

Verbraucher achten zudem verstärkt auf soziale Merkmale von Unternehmen. In einem Markt, der überfüllt ist mit sich ähnelnden Produkten, Preisen und Vertriebskanälen brauchen Einzelpersonen und Organisationen zusätzliche Kriterien um sich entscheiden zu können. Aus diesem Grund ist ein aktiv geführtes CSR-Management nicht nur ein Beitrag zur positiven Beeinflussung gesellschaftlicher Herausforderungen, sondern auch eine Chance für Unternehmen sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Eine ganze Anzahl von Konkurrenten hat nur seine wirtschaftlichen Ziele im Fokus. Sozialen und ökologischen Aspekten wird kaum bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt. Mit CSR-Management lässt sich durch die Nachlässigkeit der Mitstreiter ein erheblicher Wettbewerbsvorteil ausbauen, wovon noch gleichzeitig die Gesellschaft profitiert.

Corporate Social Responsibility, dessen Wurzeln in den USA liegen, lässt sich bis ins 19. Jahrhundert zurück verfolgen. Angekommen im 21. Jahrhundert ist dieses Thema aktueller denn je. Schon seit längerem hat dieser Gedanke die Schwelle von Expertendiskussionen überschritten und findet sich als Gesprächsthema in Wirtschaft und Gesellschaft wieder. Obwohl CSR immer mehr in den Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit und bei den Unternehmen in Europa rückt, nimmt CSR in der betriebswirtschaftlichen deutschen Literatur bisweilen lediglich eine Nischenrolle ein.

Das daraus resultierende Defizit ist jedoch aus verschiedenen Gründen als besonders relevant beziehungsweise kritisch anzusehen: Zum einen steigen die Forderungen und Erwartungen der Gesellschaft bezüglich CSR stetig, zum anderen sind sich viele

Unternehmer gar nicht darüber im Klaren, was der Begriff CSR überhaupt umfasst und was er für sie bedeuten kann. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema ist wichtig, da fehlendes CSR-Management sowohl mit verschiedenen Risiken als auch mit verpassten Chancen verbunden ist. CSR bieten jedem Unternehmen die Möglichkeit sich vom Wettbewerb zu differenzieren und damit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

## 1.2 Zielsetzung

Vor dem im Punkt 1.1. geschilderten Hintergrund ist Ziel der Arbeit folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die theoretischen Grundlagen für CSR?
- Welche Bedeutung wird CSR beigemessen?
- Welche externen Richtlinien und Bestimmungen existieren?
- Wie implementiert man CSR erfolgreich?
- Welche Wettbewerbsvorteile lassen sich aus strategischer CSR ziehen?

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind vor allem für Unternehmen hilfreich. Auf der einen Seite erhält der Leser einen umfassenden Blick über CSR durch die Durchleuchtung von Grundlagen, Hintergründen und den gegebenen Rahmenbedingungen. Auf der anderen Seite werden die Chancen von CSR aufgezeigt, die nicht nur der Gesellschaft einen Profit bringen, sondern auch dem Unternehmen nach Vorne verhelfen im Sinne einer Nutzung von CSR-Management als Instrument zur Gestaltung eines Unique Selling Proposition.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit setzt sich aus 9 Kapiteln zusammen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Aufbau und Inhalt der Arbeit.

Ausbau von Wettbewerbsvorteilen durch strategische CSR									
Einleitung	Theoretische Grundlagen	Unternehmerische Relevanz	Kritik	Rahmen und Richtlinien	Kommunikation	CSR in der Praxis	Fallbeispiel	Handlungsempfehlungen	Resümee

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Kapitel 1 schildert dem Leser zunächst die aktuelle Situation und die Problemstellung. Weiterhin wird die Zielsetzung näher beleuchtet. Im darauf folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erläutert um ein Grundverständnis für die Thematik sicher stellen zu können. Kapitel 3 zielt darauf hin eine Antwort auf die zentrale Frage im Rahmen dieser Arbeit zu liefern: Der Leser erhält einen umfassenden Überblick über die Bedeutung und den Nutzen von CSR. Ebenso ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, welcher Kritik CSR ausgesetzt ist um in speziellen Fällen darauf vorbereitet zu sein und entsprechend reagieren zu können. Aus diesem Grund wird Gegenstand von Kapitel 4 die Kritik an CSR sein.

Kapitel 5 betrachtet jene Bestimmungen und Richtlinien, die für CSR von Bedeutung sind bevor überhaupt mit einem CSR-Management begonnen wird. Die Darstellung der Kommunikation und die strategische Implementierung von CSR bilden die Inhalte für Kapitel 6 und 7.

Für das bessere Verständnis und zur Veranschaulichung wird im 8. Kapitel eine Analyse der Implementierung am Bsp. Lush Cosmetics durchgeführt. Anschließend folgen anhand der Ergebnisse allgemeine Empfehlungen für Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung von CSR und ein abschließendes Resümee.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Bevor auf die Thematik der Bedeutung und Relevanz von CSR eingegangen wird, muss ein grundlegendes Wissen über CSR und zusammenhängenden Begriffen geschaffen werden um ein weiteres Verständnis sicher stellen zu können.

### **2.1 Reputation**

In einem immer härteren Wettbewerb suchen Unternehmen nach Differenzierungsmerkmalen. Hierbei reichen nicht mehr nur materielle Merkmale, wie der Preis oder die Qualität aus, um am Markt bestehen zu können. Immaterielle Kriterien werden von Einzelpersonen und Organisationen immer stärker herangezogen bei der Wahl eines Produktes. Das Konstrukt Reputation tritt in Diskussionen über immaterielle Wettbewerbsvorteile immer öfter auf. Gerade in den Vereinigten Staaten vertreten sehr viele Führungskräfte die Meinung, dass Reputation „eine wesentlich Komponente des Unternehmenserfolgs“ ist.<sup>1</sup>

Wie bei CSR, liegt auch für Reputation keine einheitliche wissenschaftliche Definition vor. Assoziationen, die einem bei dieser Begrifflichkeit kommen, sind unter anderem der Ruf und das Ansehen von Subjekten wie zum Beispiel: Personen, Unternehmen, Länder oder Organisationen. Es gibt viele Ansätze Reputation zu erklären. Schwaiger definiert Reputation „als Kombination aus dem Wissen und den Wahrnehmungen über ein Unternehmen, über das bzw. die ein Individuum verfügt, sowie den Emotionen, das ein Individuum dieses Unternehmen entgegen bringt.“<sup>2</sup> Nach Schwaiger setzt sich das Reputationsurteil aus rationalen und subjektiven Komponenten zusammen, die sich

---

<sup>1</sup> Lowe 1997: 27

<sup>2</sup> Schwaiger 2006: 3

gegenseitig beeinflussen.<sup>3</sup> Dies bestätigt auch Fischer in seiner Definition von Reputation: „Die Reputation eines Unternehmens ist Ergebnis seiner Leistungen in der Vergangenheit und ihrer Perzeption. Als Ausdruck des Vertrauens der internen und externen Stakeholder in die Problemlösungskompetenz des Unternehmens ist es ein Indikator des Ansehens und der Erwartung zukünftiger Leistungen.“<sup>4</sup> Aus Fischer seiner Erklärung geht hervor, dass Reputation und Vertrauen eng miteinander zusammenhängen. Vertrauen entsteht durch das Erfüllen von Erwartungen, welches wiederum der Reputation zu Gute kommt.

Die Ausprägung von Reputation kann sich von Stakeholder zu Stakeholder unterscheiden, da jedes Urteil subjektiv und auf Basis eigener und von Dritten kommunizierten Erfahrungen gefällt wird.<sup>5</sup> Da Reputation ein immaterieller Gegenstand und aus diesem Grund kaum zu imitieren ist, stellt sie einen strategischen Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen dar.

Jeder verfügt über mehr oder weniger Informationen vom Gegenüber. Ein Defizit an Wissen führt zur Unsicherheit, welche die Bedeutung von Reputation wachsen lässt. Reputation schafft Vertrauen, Vertrauen in ein „funktionsgerechtes und normativ wie moralisch korrektes Handeln“. <sup>6</sup> Vertrauen bei seinen Stakeholdern zu gewinnen ist von gravierender Bedeutung, da es Risiken mindert, Komplexität reduziert und eine Art Garantiesignal darstellt. So kann die Reputation eines Unternehmens ausschlaggebend für einen Vertragsabschluss oder bei der Abwicklung von Geschäften sein und somit eine strategische Wettbewerbsposition sicherstellen. Je höher die Reputation ist, umso mehr hebt man sich von der Konkurrenz ab und umso höher ist die Eintrittsbarriere für potentielle Wettbewerber, da diese zunehmend abgeschreckt werden.<sup>7</sup>

Diese auf eine langfristige Marktpresenz beruhende immaterielle Ressource entsteht indem Unternehmen zum einen wertvolle Produkte herstellen, die den Ansprüchen der Anspruchsgruppen genügen und zum anderen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Schwaiger 2006: 3

<sup>4</sup> Fischer 2001: 5

<sup>5</sup> Vgl. Bauhofer 2004:17; Eberl 2006: 11

<sup>6</sup> Eisenegger 2005: 34

<sup>7</sup> Vgl. Nerb 2002: 36

<sup>8</sup> Vgl. Fombrun; van Riel 1997: 5

## **2.2 Betriebliche Anspruchsgruppen**

Auf das Hauptthema hinarbeitend muss zunächst der Begriff der Anspruchsgruppen konkretisiert werden. Denn es ist nicht nur von Bedeutung die Sicht der Unternehmen zu beleuchten sondern auch auf mögliche Erwartungen von Stakeholdern einzugehen. Für Unternehmen ist es von entscheidender Rolle ihr Umfeld, in welchem sie agieren zu kennen. Gerade weil Anspruchsgruppen je nach Interessen einen großen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben können, ist es wichtig dieses Netzwerk zu pflegen. Je nachdem welcher Ansatz herangezogen wird, lassen sich die Anspruchsgruppen unterschiedlich fassen.

### **2.2.1 Shareholder-Ansatz**

Einer der stärksten Verfechter dieser Theorie ist Milton Friedman.<sup>9</sup> Dieser Ansatz verfolgt den Gedanken, dass allein die Gewinnmaximierung des Unternehmens im Fokus steht. Verantwortung kann ein Unternehmen nach Friedman nicht übernehmen, da es keine natürliche Person ist, sondern ein künstlich geschaffenes Gebilde. Der Marktwert und die Interessen der Aktionäre sind hier ausschlaggebend. Soziale Aktivitäten werden nur in dem Maße betrieben, wie es das Gesetz vorschreibt und inwiefern es zur Steigerung des Shareholder-Value beiträgt. Allein das Erreichen einer möglichst hohen Dividende und damit die Zufriedenstellung der Anteilhaber ist der Inhalt dieses Ansatzes.<sup>10</sup> Es lässt sich schlussfolgern, dass Aktionäre aufgrund ihrer Eigentumsrechte am Unternehmen die einzige berücksichtigte Anspruchsgruppe darstellen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Melé 2008: 55

<sup>10</sup> Vgl. Friedman 1970: o. S.

## 2.2.2 Stakeholder-Ansatz

Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz umfasst der Stakeholder-Ansatz eine breitere Sicht der Anspruchsgruppen. Alle Interessen der Stakeholder, die dem Unternehmen dazu dienen seine Ziele besser zu erreichen, werden berücksichtigt mit der Annahme eines gegenseitigen Nutzens.<sup>11</sup> Stakeholder sind „alle Gruppen die vom Handeln des Unternehmens positiv oder negativ betroffen sind – unabhängig davon, ob diese Stakeholder durch explizite oder implizite Verträge an das Unternehmen gebunden sind.“<sup>12</sup> Jede Anspruchsgruppe hat ein gewisses Interesse am Unternehmen, da es von dessen Entscheidungen und Geschäftspraktiken beeinflusst wird. Gleichzeitig können aber auch die Stakeholder Einfluss auf das Unternehmen ausüben.<sup>13</sup> So auch Freeman in seinem bekannten Zitat: Stakeholder ist „[...] any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objective.“<sup>14</sup>

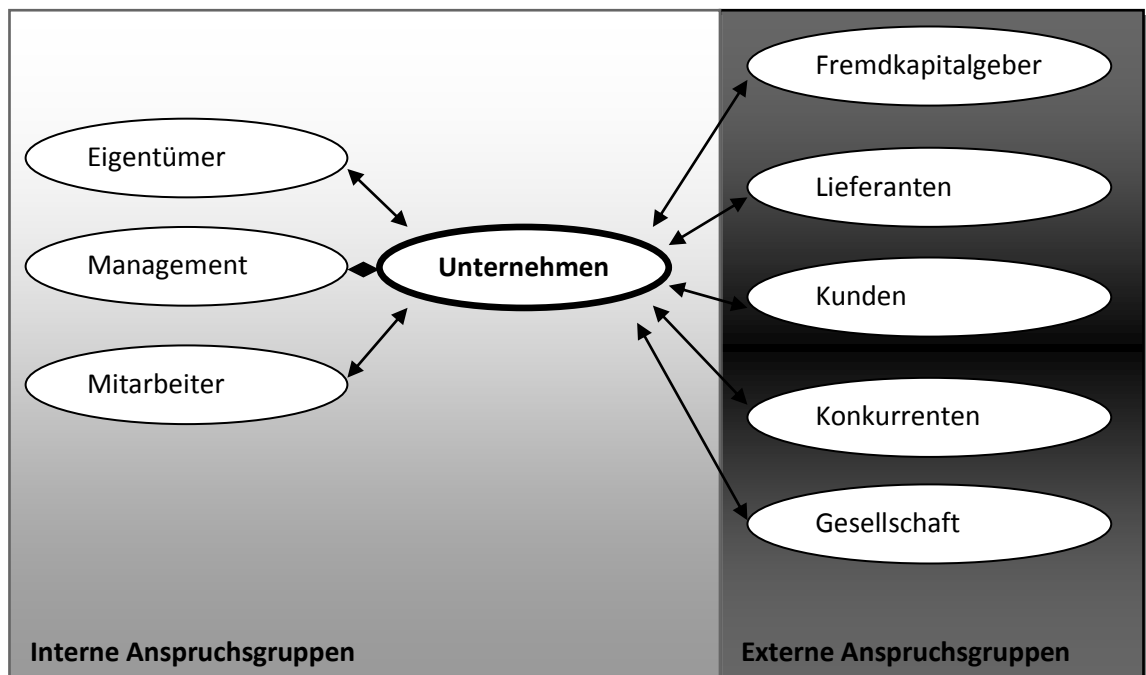


Abbildung 2: Interne und externe Anspruchsgruppen<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Hill 1996: 415f

<sup>12</sup> Eberl 2006: 8

<sup>13</sup> Vgl. Freeman 1984: 31f

<sup>14</sup> Freeman 1984: 46

<sup>15</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen; Achleitner 2006: 51



Durch die Beurteilung des Verhaltens von Unternehmen durch seine Stakeholder entsteht Reputation. Gleichzeitig hat die Reputation eines Unternehmens wiederum Einfluss auf die Stakeholder. Es liegt also eine wechselseitige Beeinflussung vor.<sup>16</sup> Es ist hierbei von besonderer Wichtigkeit seine Anspruchsgruppen, deren Interessen und Einflussmöglichkeiten früh genug zu identifizieren. Hierfür sollte eine Stakeholder-Analyse herangezogen werden. Unter anderem werden Erwartungen und Nutzen der einzelnen Anspruchsgruppen in dieser herauskristallisiert und diesen anschließend eine Relevanz zugeordnet.<sup>17</sup>

## 2.3 Unternehmerische Verantwortung

Das Handeln nach ethischen Prinzipien und damit einer Übernahme der Verantwortung kann Wettbewerbsvorteile schaffen. Der daraus resultierende strategische Nutzen ergibt sich aus Maßnahmen, die kurzzeitig Kosten verursachen, sich aber auf langfristige Sicht auszahlen zum Beispiel in Form von interessierten Kunden oder motivierten Mitarbeitern.

Porters Ansatz des „Gemeinsamen Mehrwerts“ (Shared Value) schildert die gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Gesellschaft. „Ausbildung, medizinische Versorgung und Chancengleichheit sind wichtig für eine produktive Mitarbeiterschaft. Sichere Produkte und Arbeitsbedingungen ziehen nicht nur Kunden und Mitarbeiter an, sondern verringern auch die gesellschaftlichen Kosten, die durch Unfälle entstehen. Eine effiziente Nutzung von Boden, Wasser, Energie und anderen Ressourcen der Natur führt zu einer Steigerung der Produktivität des Unternehmens.“<sup>18</sup> Im Umkehrschluss ist eine gesunde Gesellschaft genauso auf erfolgreiche Unternehmen angewiesen, da durch die Wirtschaft Arbeit, Innovation und Wohlstand geschaffen wird. Damit einhergehend verbessert sich der Lebensstandard. Eine Schwächung der Wirtschaft kann Folgen mit sich bringen, wie dem Rückgang von Wettbewerbsfähigkeit, stagnierenden Löhnen, dem Abbau von Arbeitsplätzen, die Abnahme von Steuerzahlern und gemeinnützigen Beiträgen.<sup>19</sup> Aus diesem Konzept lässt sich ableiten, dass das Wirtschaften nach Grundwerten und übergeordneten

---

<sup>16</sup> Vgl. Nerb 2002: 28

<sup>17</sup> Vgl. Achleitner 1985: 76 f.

<sup>18</sup> Porter; Kramer 2007: 22

<sup>19</sup> Vgl. Porter; Kramer 2007: 23 f.

Prinzipien der Gesellschaft zu Gute kommt und damit auch dem Unternehmen einen nachhaltigen Erfolg sichert.

## **2.4 Corporate Responsibility**

Als Synonym für den Begriff unternehmerische Verantwortung wird Corporate Responsibility (CR) verwendet. Demzufolge fasst CR alle Handlungen und Entscheidungen eines Unternehmens, die Umwelt und Gesellschaft beeinflussen.

Unter dem Begriff der CR sind im Verlaufe der Zeit 3 Konzepte entstanden:

- Corporate Social Responsibility (CSR),
- Corporate Citizenship (CC) und
- Corporate Governance.

Im Hinblick auf das Hauptthema dieser wissenschaftlichen Arbeit wird der Begriff CSR im Folgenden definiert und von den anderen Entwicklungslinien abgegrenzt um eine Grundlage für das weitere Verständnis dieser Arbeit zu bilden.

### **2.4.1 Corporate Social Responsibility**

Es ist schwierig bis gar unmöglich eine allgemeingültige Definition für den Begriff CSR zu fassen. Aus diesem Grund existieren zahlreiche Definitionen, welche auch viele unterschiedliche Auffassungen enthalten. Eines haben jedoch alle Begriffserläuterungen gemeinsam: Jede berührt mindestens 3 der folgenden Dimensionen um CSR zu erklären.

- Stakeholder Dimension
- Soziale Dimension
- Ökonomische Dimension

- Dimension der Freiwilligkeit
- Umweltdimension<sup>20</sup>

Da in dieser Arbeit der strategische Aspekt von CSR untersucht wird, gibt die Definition von McElhaney einen sehr guten Einblick darüber, was CSR ist: „a business strategy that is integrated with core business objectives and core competencies of the firm and from the outset is designed to create business value and positive social change, and is embedded in day-to-day business culture and operations.“<sup>21</sup>

Um auf den räumlichen Aspekt einzugehen, kann festgehalten werden, dass im Ursprungsland der CSR, den USA, immer noch keine einheitliche Definition gefunden wurde. Für Europa hingegen hat die EU-Kommission im Grünbuch eine klare Erklärung festgelegt, welche besagt „Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, dass den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>22</sup>

Es ist wichtig für jedes Unternehmen, dass es neben der Betrachtung bereits existierender Definitionen von CSR, seine eigene formuliert. CSR als strategischer Ansatz muss anhand unterschiedlicher Aspekte entwickelt werden. Hierbei spielen unter anderem die speziellen Ziele, Kompetenzen und Risiken einer Firma eine wesentliche Rolle.<sup>23</sup> So unterschiedliche die Märkte und Unternehmen sind, so unterschiedlich können auch ihre Auslegungen von CSR sein.

## 2.4.2 Begriffsabgrenzung

Im Allgemeinen herrschen immer noch große Verwirrung und Unklarheiten bezüglich des Themas Corporate Responsibility. Unsicherheiten über das Thema tauchen schon bei der begrifflichen Abgrenzung auf. So wird CR oft mit CSR gleichgesetzt und unter CSR sammeln sich alle auf ethischen Prinzipien basierenden Handlungen, Entscheidungen und Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens. Aus diesem Grund

---

<sup>20</sup> Vgl. Dahlsrud 2008: 33 ff.

<sup>21</sup> Vgl. McElhaney 2008: 5

<sup>22</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: 7

<sup>23</sup> Vgl. McElhaney 2008: 5

wird in der Praxis oft CSR mit CC verwechselt. Grundlage beider Konzepte ist die Wahrnehmung von Verantwortung. Hierbei konzentriert sich CSR ausschließlich auf das Kerngeschäft. Aus diesem Grund liegt der Hauptschwerpunkt auf die Art und Methoden der Gewinnerzielung.<sup>24</sup> Seine Gewinne unter umweltfreundlichen und sozial vertretbaren Bedingungen zu erzielen wird für jedes Unternehmen zunehmend wichtiger.

Der Inhaltsschwerpunkt von CC ist nicht die Gewinnerzielung, sondern der gezielte Einsatz des gemachten Gewinns zur Durchführung sozialer und ökologischer Aktivitäten. Das Unternehmen wird als Bürger angesehen, der innerhalb der Gesellschaft sich gewisser „Pflichten“ annehmen muss um seine Rolle als guter Bürger annehmen zu können.<sup>25</sup> Hierbei werden Instrumente wie Corporate Volunteering (persönlicher Einsatz), Corporate Giving (Spenden) und Corporate Foundations (Stiftungsgründung) genutzt um ein Engagement außerhalb des Geschäftskerns betreiben zu können.<sup>26</sup>

Corporate Governance konzentriert sich auf die Leitungsorgane und beschäftigt sich mit allen Themen zu einer guten Führung und Kontrolle des Unternehmens.<sup>27</sup> Ziel der CG ist es, das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen und auszubauen.<sup>28</sup>

In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass CSR dem Konzept von CC übergeordnet ist. Dieses Verhältnis ergibt sich aus dem Fakt, dass CC sich hauptsächlich mit regionalen sozialen Problemen auseinandersetzt und Themen ökologischer und internationaler Natur selten berücksichtigt.<sup>29</sup> CC stellt ein spezifischeres Konzept dar, welches seine Aktivität lediglich außerhalb der Geschäftstätigkeit ausübt.

---

<sup>24</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit o. J.: o. S.

<sup>25</sup> Vgl. Das CSR-ABC o. J.: 7

<sup>26</sup> Vgl. Dresewski; Lang 2005: 4 f.

<sup>27</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit o. J.: o. S.

<sup>28</sup> Vgl. Grewe; Löffler 2006: 6

<sup>29</sup> Vgl. Loew; Ankele; Braun; Clausen 2004: 71

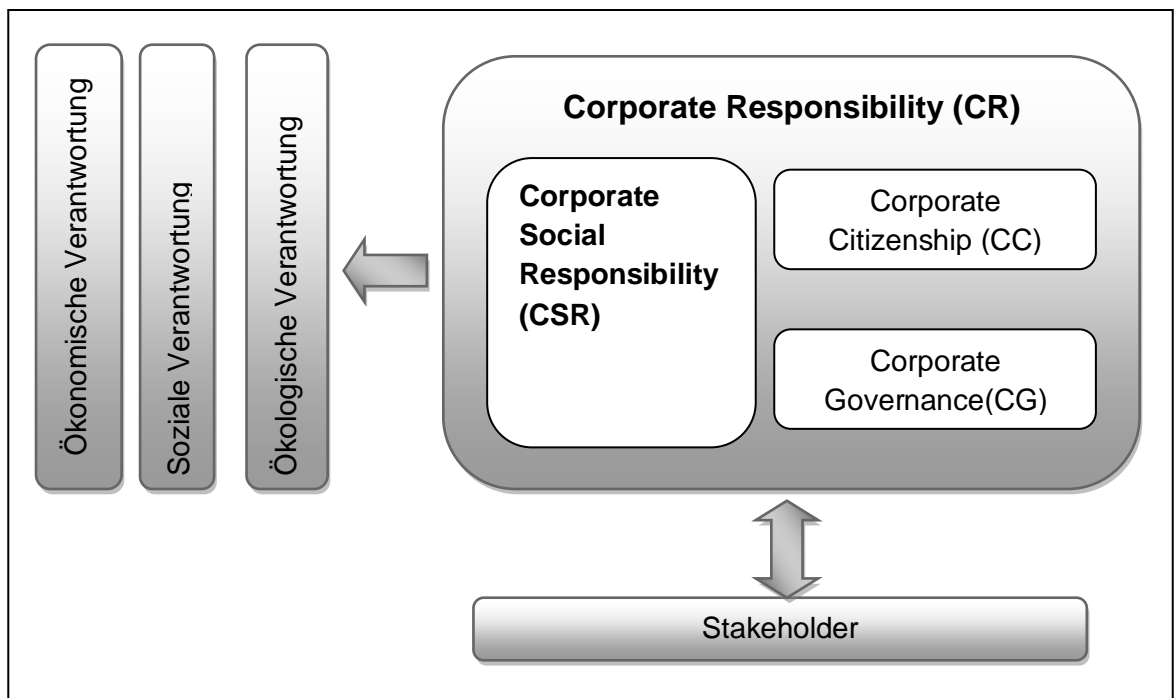


Abbildung 3: Corporate Responsibility Konzepte

### 3 Unternehmerische Relevanz von CSR

Durch gesellschaftliche Probleme wie zum Beispiel dem Klimawandel, der Ressourcenknappheit und den damit verbundenen Wertewandel sowie Forderungen der Stakeholder, ist es für Unternehmen zu einem sehr wichtigen Punkt geworden gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Neben der moralischen Ebene und des Gedankens der Nachhaltigkeit ergeben sich aus der Praxis von CSR zahlreiche Vorteile, die Unternehmen dazu verhelfen auf lange Sicht erfolgreich ihre Geschäfte betreiben zu können.

Hierbei ist eines der meistgenannten Gründe die Förderung der Reputation und die damit einhergehende Stärkung der Marke. Vermehrt treffen Stakeholder ihre Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen nicht mehr nur auf der Grundlage von materiellen Fakten. Heutzutage möchte man sich mit dem Unternehmen dessen Produkte bzw. Dienstleistungen man nutzt, mit welchem man kooperiert, in welches

man Kapital investiert oder für welches man arbeitet, identifizieren können. Durch das Handeln nach ethischen Prinzipien und gesellschaftlichem Interesse werden die Anspruchsgruppen emotional angesprochen. Man gibt als Unternehmen die Möglichkeit der persönlichen Selbstverwirklichung indem das Gefühl „etwas Gutes zu tun“ vermittelt wird.<sup>30</sup> Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass soziale Ziele essentiell sind um Reputation aufzubauen, zu sichern und zu fördern unter der Voraussetzung der richtigen Kommunikation und regelmäßigen öffentlichen Berichterstattung der entsprechenden Maßnahmen. Dieser vorökonomische Effekt hat weitere positive Auswirkungen auf Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Mitarbeiter, Investoren, Nichtregierungsorganisationen, Kunden und dem Staat.<sup>31</sup>

Durch CSR steigt die Reputation und je höher die Reputation eines Unternehmens ist, desto attraktiver ist man für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Das Interesse am Unternehmen steigt und auf diesem Weg lässt sich die Akquise von Mitarbeitern einfacher gestalten.<sup>32</sup> Das soziale Engagement eines Unternehmens beeinflusst nicht nur potentielle sondern auch bestehende Arbeitnehmer. Positive Arbeitsbedingungen führen dazu, dass Fehlzeiten sich verringern und die Fluktuation gesenkt werden kann. Themen wie Familienfreundlichkeit, Fairness, Förderung, Vertrauen, Arbeits- und Gesundheitsschutz finden unter anderem Ausdruck im CSR Management.<sup>33</sup> Diese Mitarbeiterorientierung im Unternehmen steigert die Zufriedenheit, die Motivation und das sich daraus ergebende Engagement der Arbeitnehmer, welches ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt.

Ebenso wie bei Arbeitnehmern ist es auch Gesellschaftern und Anteilseignern immer wichtiger wie hoch die gesellschaftliche Verantwortung des jeweiligen Unternehmens ist. Sie schließen aus dem gesellschaftlichen Engagement einen Beitrag für einen langfristigen Unternehmenserfolg.<sup>34</sup> Ein gut geführtes CSR-Management gekoppelt mit der Transparenz von CSR-Aktivitäten in Form von Berichten steigert die Attraktivität von Unternehmen für Investoren. Allgemein kann festgehalten werden, dass sich durch CSR der Zugang zu Kapital verbessert.<sup>35</sup>

In einer Gesellschaft, die sich in einem stetigen Wandel befindet, entwickeln sich neue Märkte beziehungsweise ändern sie sich. Expertenwissen und Talent in Unternehmen

---

<sup>30</sup> Vgl. Pringle; Thompson 2001: 5 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Hansen; Schrader 2005: 385

<sup>32</sup> Vgl. McElhaney 2008: 12

<sup>33</sup> Vgl. CSR im Personalmanagement o.J.: o. S.

<sup>34</sup> Vgl. Davis 1973: 315 f.

<sup>35</sup> Vgl. Das CSR-ABC o.J.: 4

sind wertvolle Ressourcen um innovative Lösungen für die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden und sich auf diese Weise eine solide Position in diesen Zukunftsmärkten sichern zu können.<sup>36</sup>

Ein weiterer Vorteil ist die Senkung der Betriebskosten durch den bewussten Verbrauch und Einsatz von Energie und Material. Auf lange Sicht kann ein Unternehmen beachtliche Summen sparen durch eine ressourcenschonende Produktion von Gütern entlang der Wertschöpfungskette. Risiken wie zum Beispiel Einbrüche von Aktien, Ressourcenknappheit für die eigene Produktion oder Imageverluste werden durch CSR-Aktivitäten besser bewältigt und mit einem verbesserten Risikomanagement lassen sich zusätzlich Kosten sparen.<sup>37</sup>

Zudem festigt CSR nicht nur die Beziehung zu Investoren und Mitarbeitern, sondern auch zu den Kunden, die letztendlich Existenzgrundlage für jedes Unternehmen darstellen. Bei der Entscheidung für ein Produkt wird zunehmend das verantwortungsvolle Handeln eines Unternehmens herangezogen und kann ein entscheidendes Argument für den Kauf bzw. den Nichtkauf darstellen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass immaterielle Werte im Verlaufe der Zeit verstärkt den Unternehmenswert und -erfolg beeinflussen. Durch ein verantwortungsvolles Handeln schafft ein Unternehmen Vertrauen und steigert auf diesen Weg seine Reputation. Dies stärkt Kundenbeziehungen sowie die Attraktivität für Investoren. Das Interesse von qualifizierten Arbeitskräften am Unternehmen steigt und bereits bestehende Mitarbeiter sind aufgrund des positiven Mitarbeiterengagements motivierter und kreativer bei der Produktion. Mit den zuletzt genannten Punkten geht die Förderung von Innovationen, die Steigerung der Produktivität und die Erschließung neuer Märkte einher. Ein weiterer Grund für CSR ist die Senkung der Betriebskosten und Reduzierung von Risiken für das Unternehmen.

---

<sup>36</sup> Vgl. BMU o. J.: 5

<sup>37</sup> Vgl. Business Case for CSR o. J.: o. S.

## 4 Kritik

Bevor man CSR in die Praxis umsetzen kann, muss sich mit der vorhandenen Kritik zu diesem Thema auseinandergesetzt werden, um Schwachpunkte des Konzepts zu ermitteln und zu analysieren im Hinblick darauf die richtigen strategischen Entscheidungen treffen zu können.

Wie bereits schon in Kapitel 2.2.1 erwähnt ist einer der bekanntesten Kritiker von CSR Milton Friedman, der die einzige Verantwortung eines Unternehmens darin sieht den Profit zu steigern. Shareholder sind die einzige Anspruchsgruppe, deren Interessen zählen.<sup>38</sup> Eine ähnliche Meinung vertritt Levitt: „Welfare and society are not the corporation's business. Its business is making money, not sweet music.“<sup>39</sup>

Der Gedanke, dass soziale und ökonomische Ziele im Widerspruch zueinander stehen, ist veraltet. Viel mehr herrscht eine wechselseitige Beziehung vor. Desweiteren kann ein Unternehmen wesentlich mehr zur Verbesserung der gesellschaftlichen Missstände beitragen als eine einzelne Person. Jedem Unternehmen ist es möglich bedeutende Ideen und Innovationen Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen hervorzubringen durch den Einsatz von ihren wertvollen Ressourcen, wie z. B. Fachwissen oder Talent.

Ein weiteres Kontra-Argument ist, dass durch die Investition in CSR-Aktivitäten Kosten für das Unternehmen entstehen, die laut Friedman entweder von den Konsumenten oder von den Shareholdern getragen werden müssen und daher eine Schmälerung des Gewinns darstellen.<sup>40</sup> Aufgrund des immateriellen Charakters der positiven Effekte von CSR, wie zum Beispiel die Steigerung der Reputation oder der Mitarbeitermotivation, lassen sich die Auswirkungen von CSR nur schwer messen. Aus diesem Grund stehen die kurzfristig entstehenden Kosten im Vordergrund der Kritik.

Weiterhin taucht in Diskussion über CSR das Free-Rider Problem auf. Dieses Problem hat zum Inhalt, dass Unternehmen, die sich nicht in sozialen Angelegenheiten engagieren von CSR-Aktivitäten anderer Wettbewerber profitieren können ohne jegliches Zutun und Investitionen.<sup>41</sup> Dies stellt einen Wettbewerbsnachteil für das in

---

<sup>38</sup> Vgl. Friedman 1970: o. S.

<sup>39</sup> Levitt 1958: 47

<sup>40</sup> Vgl. Friedman 1970: o. S.

<sup>41</sup> Vgl. Tyrrell o.J.: o. S.



CSR investierende Unternehmen dar. Nach Porter ist das Free-Rider Problem kein zwingender Nachteil für sozial engagierte Unternehmen.<sup>42</sup> Die meisten Vorteile bleiben in bestimmten Regionen und da sich nicht alle Wettbewerber auf einen Punkt bündeln, hat das Unternehmen im Gesamtwettbewerb immer noch einen Vorsprung. Das Problem kann auch vollständig aufgelöst werden indem die Kosten geteilt werden. Zudem profitiert das Unternehmen von welchem die Hauptimpulse und meisten Handlungen ausgehen stets am meisten von den Vorteilen der Unternehmungen. Weiterhin meint Porter, dass nicht alle Vorteile die gleiche Wertigkeit für alle Wettbewerber haben, da sich jedes Unternehmen entsprechend der Fähigkeiten und gegebenen Rahmenbedingungen unterscheidet. Deshalb sollte man CSR stärker in die einzigartige Unternehmensstrategie einbetten um auf diese Weise den Kreis von profitierenden Wettbewerbern noch geringer halten zu können. Zusätzlich hat das Unternehmen, welches der Initiator von CSR in einer Region ist eine hervorgehobene Wettbewerbsposition aufgrund steigender Reputation und der damit verbundenen Verbesserung der Beziehungen zu seinen Stakeholdern.<sup>43</sup>

Bei der kritischen Auseinandersetzung mit CSR befürchten viele auch eine negative Verschiebung der Machtverhältnisse von Unternehmen und Gesellschaft. Bereits jetzt verfügen Unternehmen über viel Macht in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft. Durch CSR würde den Unternehmen noch mehr Macht zukommen, indem sie über die Relevanz von gesellschaftlichen Problemen bestimmen können. Es besteht die Angst einer unverhältnismäßigen Machtverteilung.<sup>44</sup>

Zusammenfassend ist zu sagen, dass jedes Unternehmen sich mit der Kritik von CSR auseinandersetzen sollte, um auf mögliche Probleme vorbereitet zu sein und auch Konflikte vorbeugen zu können, beispielsweise durch die richtige Kommunikation. CSR ist kein Allheilmittel, sollte jedoch als große Chance gesehen werden der Gesellschaft etwas zurückzugeben und gleichzeitig dem Unternehmen seine Marktposition zu sichern sowie auszubauen.

---

<sup>42</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 8f.

<sup>43</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 8f.

<sup>44</sup> Vgl. Tyrrell o.J.: o. S.

## 5 Rahmen und Richtlinien

Dieses Kapitel beschäftigt sich im Folgenden mit den aktuellen Initiativen und Tools, die bei der Verwendung von CSR von Bedeutung sind.

### 5.1 Übereinkommen

#### 5.1.1 Internationale Arbeitsorganisation (ILO)

Die ILO ist eine 1919 gegründete Organisation, in welcher sich Repräsentanten aus Regierungen, Arbeitnehmer und Arbeitgeber für die soziale Gerechtigkeit einsetzen sowie die Durchsetzung von Menschen- und Arbeitsrechten im internationalen Kontext fordern. Zielsetzung dieser Organisation ist es unter anderem die Lebens- und Arbeitsbedingungen auf der Welt zu verbessern.<sup>45</sup>

Die ILO arbeitet und handelt nach 4 Grundprinzipien:

- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Beseitigung der Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit
- Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf<sup>46</sup>

Diese 4 Leitlinien kommen in diversen Übereinkommen zum Ausdruck:

- Übereinkommen 29 - Zwangsarbeit, 1930
- Übereinkommen 87 - Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes, 1948
- Übereinkommen 98 - Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen, 1949
- Übereinkommen 100 - Gleichheit des Entgelts, 1951
- Übereinkommen 105 - Abschaffung der Zwangsarbeit, 1957

---

<sup>45</sup> Vgl. International Labour Organization o.J.: o. S

<sup>46</sup> Vgl. Internationale Arbeitsorganisation Vertretung in Deutschland o. J.: o. S.

- Übereinkommen 111 - Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf), 1958
- Übereinkommen 138 - Mindestalter, 1973
- Übereinkommen 182 - Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit, 1999<sup>47</sup>

Jeder der über 120 Mitgliedsstaaten muss einen jährlichen Fortschrittsbericht abliefern, welcher die Erfüllung von Grundprinzipien jedes Staates dokumentiert. Diese Fortschrittsberichte werden zu einem Gesamtbericht zusammengefasst, der die aktuelle Weltsituation und Wirksamkeit der Unterstützung durch die ILO festhalten und für weitere Bestimmung von Prioritäten dienen soll.<sup>48</sup>

### 5.1.2 OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen

Die OECD-Leitlinien sind ein weiteres Instrument um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Praxis zu unterstützen. Diese Prinzipien der OECD beruhen auf einem freiwilligen Charakter und stellen deshalb nur Empfehlungen für multinational agierende Unternehmen dar mit dem Ziel ein starkes, soziales und ökologisches Management unter Beachtung geltender rechtlicher Vorschriften und Standards aufzubauen.<sup>49</sup>

2011 erschien eine Neufassung der empfohlenen Verhaltensstandards für multinationale Unternehmen: Die ersten 3 Kapitel beschäftigen sich mit den allgemeinen Grundsätzen, Begriffen, der Offenlegung der Informationen von Unternehmen und Menschenrechten mit den entsprechenden Erläuterungen zu diesen Empfehlungen.<sup>50</sup> Das nächste Kapitel thematisiert die Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die Einhaltung von bestehenden Gesetzen und die Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit gelegt.<sup>51</sup> Im darauf folgenden Teil wird das Thema Umwelt näher beleuchtet. Punkte

---

<sup>47</sup> Vgl. Internationale Arbeitsorganisation Vertretung in Deutschland o. J.: o. S.

<sup>48</sup> Vgl. Internationale Arbeitsorganisation Vertretung in Deutschland o. J.: o. S.

<sup>49</sup> Vgl. OECD 2011: 21

<sup>50</sup> Vgl. OECD 2011: 21 ff.

<sup>51</sup> Vgl. OECD 2011: 41 ff.

sind bspw. Umweltmanagementsysteme und entsprechende Kommunikationsleitlinien sowie Maßnahmen zur Verminderung oder zur Vorbeugung von Umweltschäden.<sup>52</sup>

Weitere Inhalte sind die „Bekämpfung der Korruption“ sowie die Einforderung von fairen und ehrlichen Geschäftspraktiken gegenüber den Verbrauchern.<sup>53</sup> Ebenfalls kommt der Aspekt von Wissenschaft und Technologie zur Ansprache, welcher Unternehmen dazu anhält diese Bereiche zu fördern um damit Innovationen hervorzubringen.<sup>54</sup>

Der abschließende Teil hat den Wettbewerb und die Besteuerung zum Gegenstand. Unter anderem wird auf die Einhaltung bestehender Bestimmungen im Wettbewerb appelliert und die rechtzeitige Zahlung von Steuern angesprochen.<sup>55</sup>

### 5.1.3 United Nations (UN) Global Compact

Der UN Global Compact ist eine Initiative mit welcher sich Unternehmen dazu verpflichten können ihre Handlungen und Aktivitäten an 10 international akzeptierten Prinzipien auszurichten mit den positiven Effekt Märkte, Technologien und Finanzen voranzutreiben und damit Vorteile für Wirtschaft und Gesellschaft weltweit erzielen zu können. Diese Prinzipien können sich in 4 Bereichen einteilen lassen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung<sup>56</sup>

Menschenrechte	
Prinzip 1	Unternehmen sollen Menschenrechte achten und beschützen und sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
Prinzip 2	
Arbeitsnormen	
Prinzip 3	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren und

<sup>52</sup> Vgl. OECD 2011: 49ff.

<sup>53</sup> Vgl. OECD 2011: 57ff.

<sup>54</sup> Vgl. OECD 2011: 65ff.

<sup>55</sup> Vgl. OECD 2011: 69ff.

<sup>56</sup> Vgl. Overview UN Global Compact o. J.: o. S.

Prinzip 4	sich für die Abschaffung von Zwangsarbeit,
Prinzip 5	die Beseitigung von Kinderarbeit,
Prinzip 6	und für die Abschaffung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung einsetzen.
<b>Umweltschutz</b>	
Prinzip 7	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Prinzip folgen
Prinzip 8	Initiative ergreifen für ein größeres Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt und
Prinzip 9	die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien unterstützen.
<b>Korruptionsbekämpfung</b>	
Prinzip 10	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

*Tabelle 1: UN Global Compact – 10 Prinzipien<sup>57</sup>*

Ein Beitritt zum UN Global Compact verpflichtet Unternehmen nach den 10 Prinzipien zu handeln und einen jährlichen Bericht einzureichen, der dokumentiert inwieweit die Prinzipien umgesetzt sind und ein Fortschritt zu verzeichnen ist. Diese Fortschrittsmitteilung wird auch Communication on Progress (COP) genannt und gibt Stakeholdern einen Überblick über Einsatz und Ergebnisse des Unternehmens im Rahmen der UN Global Compact Prinzipien.

<sup>57</sup> UN Global Compact Prinzipien o. J.: o. S.

## **5.2 Managementsysteme**

### **5.2.1 Sozialstandard – SA 8000**

Die Social Accountability International (SAI), eine Nichtregierungsorganisation aus den Staaten,<sup>58</sup> entwickelte den SA 8000 Standard. Dieser stellt das erste prüffähige Management- und Zertifizierungssystem auf der ganzen Welt dar und wurde auf der Basis der vorliegenden Gesetze der UN, des Staates und den Leitlinien der ILO geschaffen. Diese internationale Norm besteht aus Standards, welche das Ziel verfolgen die Menschenrechte in produzierenden Unternehmen zu beschützen.<sup>59</sup>

Dieser Sozialstandard setzt sich aus 9 Elementen zusammen:

- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- Gesundheit und Sicherheit
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Diskriminierung
- Arbeitszeit
- Gehalt
- Management Systeme<sup>60</sup>

### **5.2.2 Umweltstandards: ISO 14001, EMAS**

ISO 14001 und EMAS (Eco Management and Audit Schemes) sind 2 Umweltstandards, die Unternehmen dienen sich der Nachhaltigkeit und dem Schutz der Umwelt zu widmen. Hierbei ist die ISO 14001 die internationale und EMAS die europäische Variante für ein Managementsystem, welches den Fokus auf ökologische Aspekte legt. ISO 14001 bildet die Grundlage für EMAS und so schließt die europäische Variante sämtliche Anforderungen des Umweltstandards der ISO mit

---

<sup>58</sup> Vgl. SAI o. J.: o. S.

<sup>59</sup> Vgl. SA 8000 o. J.: o. S.

<sup>60</sup> Vgl. SA 8000 o. J.: o. S.

ein.<sup>61</sup> Beide Standards dienen dazu den Unternehmenseinfluss auf die Umwelt besser kontrollieren und die umweltorientierte Leistung stetig steigern zu können.<sup>62</sup> Unternehmen können sich anhand dieser 2 Normen zertifizieren lassen. Jedoch ergeben sich, trotz der gleichen Zielstellung, einige Unterschiede im Inhalt. Anforderungen der EMAS für die Zertifizierung sind strenger beziehungsweise gründlicher und gehen damit weit über die Vorschriften der ISO 14001 hinaus.<sup>63</sup> Im Folgenden sind Punkte aufgelistet, die sich lediglich in dem europäischen Umweltstandard wiederfinden und sich infolgedessen von der ISO-Norm differenzieren:

1. Unternehmen müssen jährlich eine kontinuierliche Verbesserung ihrer umweltorientierten Leistung vorweisen.
2. Es muss eine Regelkonformität vorherrschen, welche vor der Registrierung genau überprüft wird.
3. Vorab müssen Unternehmen alle Aspekte und Themen, die im Zusammenhang mit der Umwelt stehen identifizieren um daraus die wichtigsten bestimmen zu können.
4. Die interne Umweltprüfung beinhaltet eine Prüfung des Umweltmanagements, der Umweltleistung und der Einhaltung umweltschützender Richtlinien und Gesetze.<sup>64</sup>

### 5.2.3 Nachhaltigkeitslinie ISO 2600

Die ISO 26006 gibt Aufschluss darüber, wie Unternehmen in einer sozial verantwortlichen Weise ihre Geschäfte ausüben können. Ziel ist es einen positiven Beitrag für die Gesundheit und das Wohlergehen der Gesellschaft leisten zu können durch ein ethisches und transparentes Wirtschaften der Unternehmen und Organisationen. Anders als die vorausgegangenen Systeme ist die ISO 26000 nicht für Zertifizierungszwecke angedacht. Sie stellt lediglich einen Ratgeber für Unternehmen dar, unabhängig von ihrer Größe und ihres Standorts.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. 14001 News o. J.: o. S.

<sup>62</sup> Vgl. ISO 14001 o. J.: o. S.

<sup>63</sup> Vgl. EMAS Factsheet 2008: 2

<sup>64</sup> Vgl. EMAS Factsheet 2008: 2

<sup>65</sup> Vgl. ISO 26006 Launch Event o. J.: o. S.

## 5.3 Berichterstattung – GRI

Der steigende Druck der Gesellschaft als Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen geht eng einher mit der Forderung der Offenlegung der Geschäftsaktivitäten. Aus diesem Grund werden Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte immer wichtiger für Unternehmen um ihre CSR-Aktivitäten an die Öffentlichkeit kommunizieren zu können im Hinblick auf die Schaffung von Transparenz, Vertrauen und der daraus entstehenden Reputation. Bei dieser Nachhaltigkeitsberichterstattung finden Unternehmen Unterstützung bei der Global Reporting Initiative (GRI). Es werden unter anderem Möglichkeiten und Indikatoren aufgezeigt zur Messung und Kontrolle sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Leistungen.<sup>66</sup> Organisationen wird geholfen Berichte zu erstellen durch eine Vielzahl von Berichterstattungsinstrumenten und einem Berichterstattungsleitfaden.<sup>67</sup>

Neben der Stärkung der Reputation und Loyalität gibt es diverse andere Gründe, warum die Berichterstattung zur gängigen Praxis übergehen sollte: Es gibt Unternehmen die Möglichkeit sich sowohl im internationalen Kontext als auch innerhalb der Organisation zu vergleichen und Risiken beziehungsweise Chancen für das Unternehmen besser verstehen zu können. Stakeholder erhalten durch diese Berichte ein besseres Verständnis für Nachhaltigkeitsauswirkungen und den entsprechenden Leistungen des Unternehmens. Weiterhin wird eine Verbindung von der sozialen und finanziellen Performance eines Unternehmens betont.<sup>68</sup>

## 5.4 Labels

Gütesiegel, sogenannte Labels, sind Indikatoren für bestimmte soziale, gesundheitliche oder ökologische Merkmale von Gütern eines Unternehmens. Bekannte Umwelt- und Ökolabels sind zum Beispiel der Blaue Engel, Rugmark, Fairtrade, das Bio-Siegel oder das europäische Umweltzeichen („Euro Blume“). Neben der Information für Verbraucher über das sozial und gesellschaftlich verantwortliche Handeln des

---

<sup>66</sup> Vgl. GRI Einführung o. J.: o. S.

<sup>67</sup> Vgl. GRI Instrumente o. J.: o. S.

<sup>68</sup> Vgl. GRI Nachhaltigkeitsbericht o. J.: o. S.



Unternehmens sind sie zudem noch ein Symbol für die Qualität eines Produktes, welches es Unternehmen ermöglicht sich vom Wettbewerb abgrenzen zu können.<sup>69</sup>

## 6 Kommunikation von CSR

### 6.1 Glaubwürdigkeit und Stakeholder-Dialog

Bei der Kommunikation von CSR spielt Glaubwürdigkeit eine bedeutende Rolle. Ohne eine glaubwürdige Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten können kein Vertrauen und keine Akzeptanz entstehen, welche Voraussetzungen für ein Unternehmen sind um langfristig CSR ausüben und von dieser Strategie Potenziale nutzen zu können.<sup>70</sup> Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen durch Transparenz. Aus diesem Grund sollte das Unternehmen ehrlich und offen über seine Ziele, Aktivitäten und Fortschritte berichten. Für eine transparente Darstellung sind unter anderem Nachhaltigkeitsberichte gute Instrumente um Fakten über die CSR-Aktivitäten nach außen transportieren zu können.<sup>71</sup> Bevor jedoch etwas nach außen kommuniziert werden kann, sollte sichergestellt sein, dass die behandelten CSR-Themen im Kerngeschäft integriert sind. Ist dies nicht der Fall läuft man auf die Gefahr hinaus sogenanntes „Greenwashing“ zu betreiben. Greenwashing betrifft alle Unternehmen, die sich lediglich ein grünes Image durch diverse Kampagnen oder Aktivitäten anlegen wollen. Es wird versucht das Bild eines gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmens zu schaffen, welches jedoch den ökologischen und sozialen Tatsachen kaum bis gar nicht entspricht.<sup>72</sup>

#### **Fallbeispiel E.ON**

*2007 rief E.ON eine Werbekampagne ins Leben, welche das Unternehmen in ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Licht stellen sollte. E.ON hat in den Medien mit dem Einsatz von Gezeitenkraftwerken geworben.<sup>73</sup> Mithilfe der Meeresströmung soll saubere Energie produziert werden. Letztendlich stellte sich heraus, dass dieses Projekt lediglich auf dem Papier*

<sup>69</sup> Vgl. Instrumente für CSR o. J.: 1 f.

<sup>70</sup> Vgl. CSR Kommunikation o.J.: o. S.

<sup>71</sup> Vgl. Glaubwürdigkeit CSR o. J.: 1

<sup>72</sup> Vgl. Greenwashing o. J.: o. S.

<sup>73</sup> Vgl. Greenwash Studie 2007: 14

*existierte und zu dem Zeitpunkt nur geplant war.<sup>74</sup> Desweiteren ist festzuhalten, dass ausschließlich 10,8 % des erzeugten Stroms von E.ON durch erneuerbare Energien gewonnen wurde.<sup>75</sup> E.ON ist ein perfektes Beispiel für Unternehmen, die durch Vortäuschung von Tatsachen ihr Image aufpolieren wollen.*

Weiterhin ist zur Herstellung von Glaubwürdigkeit ein stetiger Dialog mit internen und externen Stakeholdern von gravierender Bedeutung, da der Inhalt einer CSR-Botschaft und die Art der Kommunikation durch das Publikum bestimmt werden. Jedes Unternehmen ist einzigartig und so sind es ebenfalls deren Stakeholder und ihre Anliegen bzw. Interessen.<sup>76</sup> Die Aufgabe jedes Unternehmens liegt darin diese zu identifizieren, in der Kommunikation zu berücksichtigen und entsprechend zu integrieren. Ganz einfache Mittel können dem Unternehmen dabei verhelfen ihre Glaubwürdigkeit zu steigern, indem sie zum Beispiel in der Berichterstattung Aussagen von Stakeholdern aufgreifen oder diese zitieren. Letztendlich kann das Unternehmen nur durch die Sensibilisierung der Anspruchsgruppen bezüglich relevanter CSR Themen mit Kompromissbereitschaft und Verständnis von deren Seite rechnen.<sup>77</sup> Hierbei gilt es auf die jeweiligen Stakeholder angepasste Informationen zu kommunizieren. Während Investoren und Anteilseignern eher statistische Zahlen beschäftigen, unter anderem die Kosten und die Einnahmen durch die Einbindung von CSR, interessieren sich Mitarbeiter mehr für Themen wie Arbeitsbedingungen oder den Schutz am Arbeitsplatz. Die CSR-Botschaft an die jeweiligen Anspruchsgruppen muss sowohl den Nutzen für den Empfänger der Nachricht enthalten als auch den allgemeinen Beitrag für das Wohlergehen der Gesellschaft.<sup>78</sup> Der Dialog mit Stakeholdern sollte nicht nur für den Austausch von Informationen genutzt werden sondern auch um Ideen und Vorschläge zu Kampagnen oder deren Umsetzungen einzuholen.

Wie bei allen Projekten und Aktivitäten läuft nicht immer alles nach Plan. Schwierigkeiten und Stolpersteine zu verschweigen ist jedoch der falsche Weg, da eine Kommunikation, die ausschließlich aus positiven Ergebnissen und Entwicklungen gekennzeichnet ist oft als unglaubwürdig erscheint. Die Übernahme gesellschaftlicher

---

<sup>74</sup> Vgl. Eon Greenwash o. J.: o. S.

<sup>75</sup> Vgl. Greenwash Studie 2007: 14

<sup>76</sup> Vgl. Effektive Kommunikation o. J.: o. S.

<sup>77</sup> Vgl. Glaubwürdigkeit CSR o. J.: 1 f.

<sup>78</sup> Vgl. Effektive Kommunikation o. J.: o. S.

Verantwortung und erfolgreiche Durchführung von Kampagnen ist nicht einfach und ist unter anderem auch mit Anlaufschwierigkeiten oder schlechteren Phasen verbunden. Aus diesem Grund ist es gut und richtig auch negativere Resultate in die Berichterstattung mit einzubinden um den Aktivitäten des Unternehmens mehr Authentizität verleihen zu können.<sup>79</sup>

## 6.2 Kommunikationsinstrumente

Da Aufgabe der Public Relations (PR) es ist Prozesse der Information sowie die Kommunikation zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern zu managen, spielt PR für CSR eine bedeutende Rolle. Ein wichtiges und oft genutztes Aktionsfeld der PR ist die Medien- und Pressearbeit. Hierbei ist es jedoch wichtig als Unternehmen nicht nur in diesem Bereich CSR zu kommunizieren, da dies schnell wieder als Greenwashing ausgelegt werden kann. Allgemein kann festgehalten werden, dass im Bereich der PR viele Fehler gemacht werden können. Um diese zu vermeiden muss eine professionelle Kommunikationsstrategie entwickelt werden:<sup>80</sup>

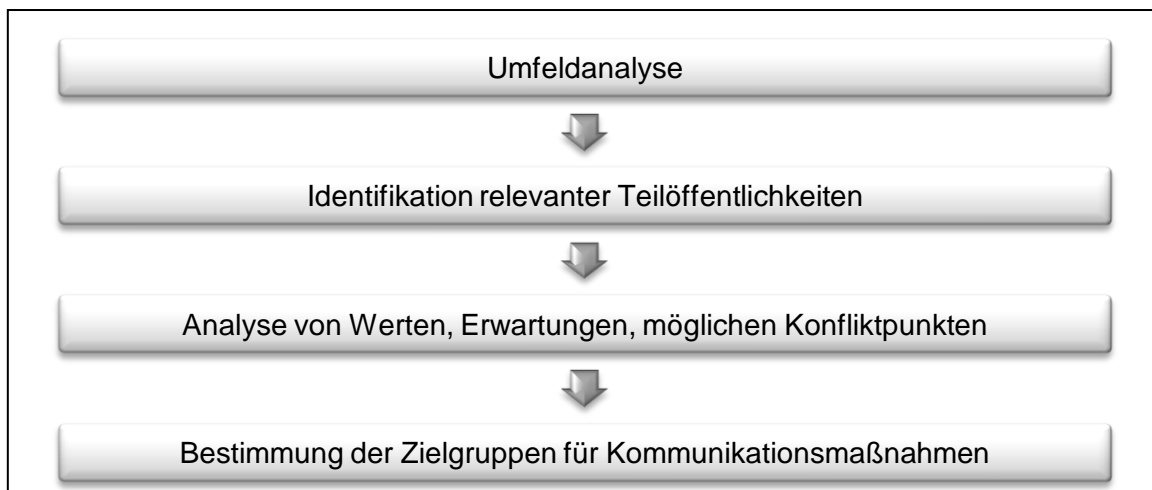


Abbildung 4: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Glaubwürdigkeit CSR o. J.: 2

<sup>80</sup> Vgl. PR- und CSR-Management o. J.: 1 f.

<sup>81</sup> Vgl. PR- und CSR-Management o. J.: 2

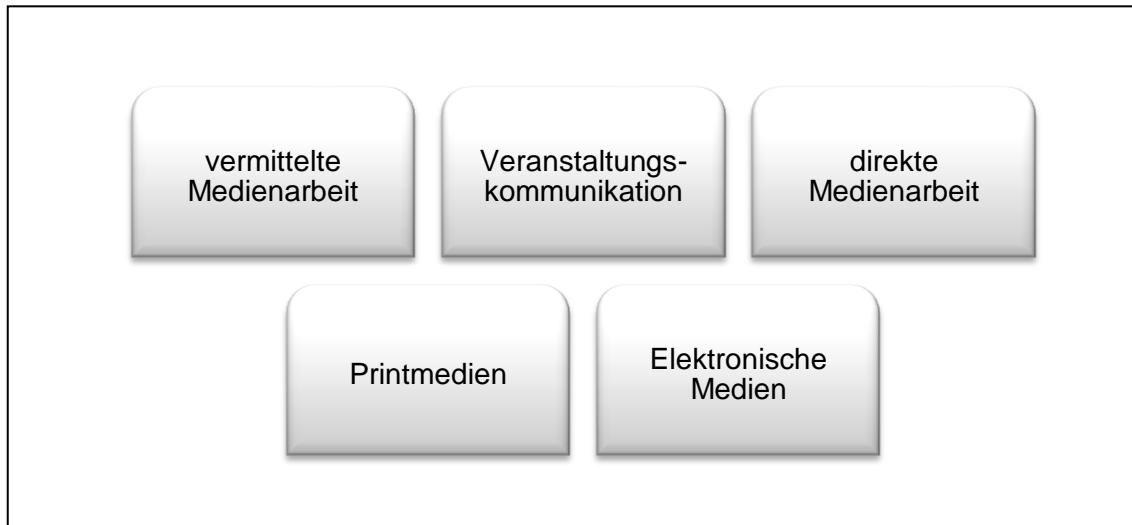


Abbildung 5: Bereiche der PR-Kommunikationsmaßnahmen<sup>82</sup>

Da das PR- und CSR-Management viele Schnittstellen aufweist, können die Instrumente der PR ebenso für die Kommunikation von CSR-Maßnahmen fungieren.<sup>83</sup> Allgemein gilt es neben der richtigen Auswahl der Kommunikationswege für die relevanten Zielgruppen, so viele adäquate Kanäle, wie nur möglich zu bedienen, um die Reichweite der Botschaft zu verstärken.<sup>84</sup> Im Bereich der vermittelten Medienarbeit haben Unternehmen die Möglichkeit den Zielgruppen Transparenz zu bieten in Form von Pressemitteilungen, Fachzeitschriftenartikel oder Pressekonferenzen. Die direkte Medienarbeit bietet durch Presseseminare, Pressegespräche, Redaktionsbesuche sowie Interviews eine gute Plattform zur Information über aktuelle Fortschritte, Entwicklungen und Ergebnisse im Bereich der CSR. Übliche Printmedien wie Newsletter, Broschüren oder Geschäftsberichte in Form von Berichterstattungen und das breite Feld der Veranstaltungskommunikation sind weitere Wege um der CSR-Kommunikation Ausdruck zu verleihen. Gerade Events, wie ein Tag der offenen Tür, spezielle CSR Betriebsführungen oder der Auftritt auf Messen, geben Unternehmen die Möglichkeiten mit Stakeholdern in direkten Kontakt zu treten und die Beziehungen zu diesen zu pflegen. Ein Bereich der immer mehr an Bedeutung gewinnt ist der Bereich der elektronischen Medien. In einem Zeitalter, wo es den Menschen möglich ist durch das Internet schnell und einfach an aktuelle und verdichtete Informationen

<sup>82</sup> Vgl. PR Instrumente o. J.: 1 ff.

<sup>83</sup> Vgl. CSR Kommunikation o. J.: o. S.

<sup>84</sup> Vgl. Effektive Kommunikation o. J.: o. S.

heranzukommen, diese zu bewerten, darüber online zu diskutieren und Kritik zu äußern, ist es von entscheidender Rolle in diesem Medium gegenwärtig zu sein und dessen Chancen und Potentiale zu nutzen.

### **Fallbeispiel Allianz**

*In der lundquist Studie, der ersten europäischen Studie über die Online CSR Kommunikation, ist die Allianz in Deutschland führendes Unternehmen in der effektiven Nutzung dieses dialogorientierten Mediums.<sup>85</sup> Im Ranking der Top 100 Unternehmen in Europa belegt die Allianz den 9. Platz und kommt damit unter die 10 besten Unternehmen der CSR-Online Awards.<sup>86</sup>*

*Auf der Startseite der Allianz befindet sich genau im Fokus des Users die Kategorie „Verantwortung“. Sobald die Maus sich auf dieser Kategorie befindet öffnen sich im Fenster die Unterkategorien „Strategie & Management“, „Globale Herausforderungen“, „Unsere Stakeholder“, „Fortschrittsbericht 2011“, „Leuchtturmprojekte weltweit“ und „Download Center“. Allein aus dieser Vielfalt von Unterkategorien und folgenden Unterthemen wird das starke CSR-Engagement der Allianz aufgezeigt. Klickt man auf die Oberkategorie „Verantwortung“ kommt man auf eine Webpage, welche oben rechts eine „Service & Kontakte“ Box enthält, die einen zu einer richtigen E-Mail Adresse und nicht nur einem Antwortformular führt. Diese Box ist auf jeder Unterseite wiederzufinden und vermittelt damit dem User die Bedeutsamkeit seiner Meinung und seines Feedbacks. Mit einfachen Mitteln bietet die Allianz den Dialog mit seinen Stakeholdern an und durch die verschiedenen Gliederungspunkte der Seite bekommt jeder Nutzer einen sehr guten Einblick in das Wirken dieses Unternehmens. Zusätzlich wird man durch die Veröffentlichung von Fortschrittsberichten auf der Seite immer auf dem Laufenden gehalten.<sup>87</sup>*

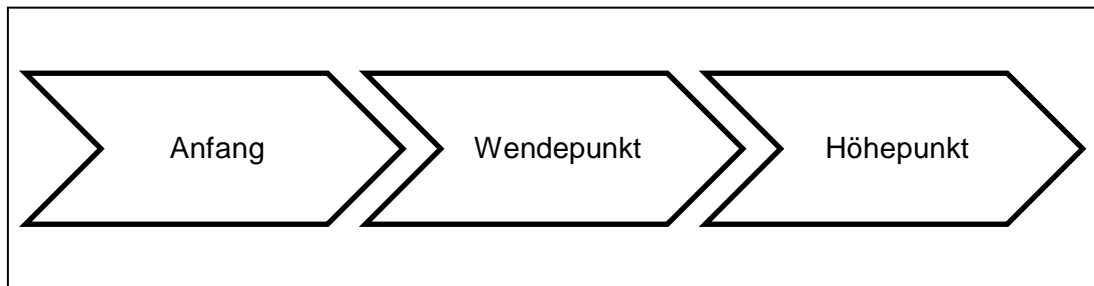
---

<sup>85</sup> Vgl. CSR Online 2012: 25

<sup>86</sup> Vgl. CSR Online 2012: 22

<sup>87</sup> Vgl. Allianz o. J.: o. S.

## 6.3 Die drei Phasen der CSR-Kommunikation



*Abbildung 6: Phasen der CSR-Kommunikation*

In allen drei Phasen gibt es gravierende Unterschiede bezüglich der Kommunikationstechniken, des Inhalts der CSR-Botschaften und der verwendeten Kanäle. In der Anfangsphase sollte sichergestellt werden, dass CSR den Stakeholdern näher gebracht und erklärt wird sowie alle für das Unternehmen relevanten CSR-Themen identifiziert sind. In der darauffolgenden Phase folgt ein Umbruch der Kommunikation: Stakeholder müssen auf dem Laufenden gehalten werden über CSR-Prozesse und Ereignisse. Aus diesem Grund zeichnet sich diese Phase durch Updates, Diskussionen über Erfolgsindikatoren und möglichen Aktionsplänen aus. Am Höhepunkt angelangt, werden sowohl Zugeständnisse über Defizite und Mängel bei der Umsetzung der Aktivitäten, als auch Erfolge an die Stakeholder kommuniziert.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Effektive Kommunikation o. J.: o. S.

## 7 CSR in der Praxis

Zur Umsetzung von CSR muss das Unternehmen sein Kerngerüst um die soziale Dimension ergänzen.<sup>89</sup> Folgende Etappen muss ein Unternehmen dafür durchgehen:

<p><b>Überschneidungspunkte identifizieren</b></p> <p>Inside-Out-Verbindung (Unternehmensaktivitäten, die Auswirkungen auf die Gesellschaft haben)</p> <p>Outside- In-Verbindung (soziale und gesellschaftliche Bedingungen, die Einfluss auf ein Unternehmen haben können)</p>
<p><b>Auswahl sozialer Themen</b></p> <p>Allgemeine soziale Themen</p> <p>Wertschöpfungsbedingte soziale Wirkungen</p> <p>Soziale Dimensionen im Wettbewerbszusammenhang</p>
<p><b>Entwicklung einer Corporate Social Agenda</b></p> <p>Responsive CSR</p> <p>Strategische CSR</p>
<p><b>Integration der Inside-Out und Outside-In Perspektive</b></p> <p>Wegbereitung für Innovationen entlang der Wertschöpfungskette</p> <p>Soziales Engagement im Wettbewerbsumfeld</p>
<p><b>Ergänzung der Wertvorstellung um eine soziale Dimension durch Implementierung der sozialen Verantwortung als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie</b></p>

Abbildung 7: Etappen zur Umsetzung von CSR<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 10

<sup>90</sup> Vgl. Porter;Kramer 2006

In den nächsten Kapiteln werden die aufgeführten einzelnen Schritte näher erläutert und die Implementierung von CSR als strategischen Ansatz am Beispiel von Lush Cosmetics analysiert.

## 7.1 Identifikation der Überschneidungspunkte

Unternehmen und Gesellschaft stehen in einem gegenseitigen Wechselverhältnis zueinander: Auf der einen Seite beeinflusst das Unternehmen durch seine Geschäftsaktivitäten die Gesellschaft und auf der anderen Seite stellt die Gesellschaft Forderungen an die Unternehmen.<sup>91</sup> Der erste Schritt eines Unternehmens sollte die Identifikation der Überschneidungspunkte von Gesellschaft und der eigenen Geschäftstätigkeit sein.

Die zu identifizierenden Überschneidungspunkte lassen sich in 2 Kategorien einteilen: Inside-Out- und Outside-In-Verbindungen. Unter Inside-Out-Verbindungen können sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, welche Einfluss auf die Umwelt in negativer oder auch positiver Weise haben. Hierbei sind die Wirkungen der Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette sehr variabel. Faktoren für die Variabilität sind unter anderem der Standort eines Unternehmens, aufkommende soziale Standards und der wissenschaftliche Fortschritt.<sup>92</sup> In diesem Zusammenhang ist es für Unternehmen von grundlegender Bedeutung sich entwickelnde soziale Wirkungen zu identifizieren. Auf der anderen Seite befinden sich Outside-In-Verbindungen: Jedes Unternehmen agiert in einem Kontext, welcher sich durch den Wettbewerb und den sozialen Konditionen auszeichnet. Diese beeinflussen in einem nicht zu unterschätzendem Maße die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Das Wettbewerbsumfeld kann in 4 Kategorien eingeteilt werden:

- Quantität und Qualität verfügbarer Business Inputs
- Verfügbarkeit unterstützender Branchen vor Ort
- Regeln und Anreize für den Wettbewerb
- Größe und Ausgereiftheit örtlicher Forderungen

---

<sup>91</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 10

<sup>92</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 10



Diese 4 Aspekte bieten dem Unternehmen genügend Möglichkeiten durch ein Engagement im Wettbewerbsumfeld positive Effekte für sich und gleichzeitig für die Gesellschaft erzielen zu können.<sup>93</sup>

## 7.2 Auswahl sozialer Themen

Bei der Auswahl der Themen ist es wichtig, dass sich das Unternehmen die Themen herausucht welche mit der eigenen Geschäftstätigkeit zusammenhängen. Zur Identifizierung relevanter Themen, die sowohl dem eigenen Vorteil als auch dem gesellschaftlichen Wohl dienen, sollte ein Unternehmen die Themen in 3 Gruppen einteilen. In die erste Gruppe fließt jede soziale Thematik ein, die wichtig für die Gesellschaft ist, jedoch kaum bis gar nicht die Unternehmensaktivitäten tangiert und somit von nicht gravierender Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist. Die zweite Kategorie beschäftigt sich mit allen sozialen Belangen, die von den normalen Unternehmensaktivitäten beeinflusst werden. Die letzte Kategorie umschließt alle sozialen Anliegen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Umwelt beeinflusst, in welcher das Unternehmen agiert. Schlussfolgernd sollte diesen Anliegen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da diese auch Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Die Zuordnung und die damit verbundenen Prioritäten können bei jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen.<sup>94</sup> Glaubwürdigkeit spielt eine bedeutende Rolle im Zusammenhang mit der Auswahl richtiger Themen bzw. Projekte. Daher muss ein Unternehmen genau sicher stellen, dass ein Bezug zur eigenen Unternehmensaktivität besteht, ein tatsächlicher Nutzen aus dem Engagement für die Gesellschaft gezogen werden kann und das bestehende Know-How ausreicht, um zum Problemlösungsprozess beitragen zu können.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 10

<sup>94</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 11

<sup>95</sup> Vgl. Bender 2007: 90

## 7.3 Entwicklung einer Corporate Social Agenda

Die Kategorisierung und Einstufung sozialer Themen bildet die Grundlage zur Entwicklung eines Corporate Social Programms. Diese Agenda ist gewinnbringend sowohl für die Unternehmensumwelt als auch für das Unternehmen selbst. Die Entwicklung einer solchen Corporate Social Agenda setzt sich aus zwei Etappen zusammen:

- Responsive CSR
- Strategisches CSR<sup>96</sup>

### 7.3.1 Responsive CSR

Die Responsive CSR kann als eine Art Antwort auf die sozialen Bedenken der Stakeholder angesehen werden. Gleichzeitig beinhaltet sie die Abschwächung beziehungsweise die Beseitigung von Problemen, die durch die Geschäftstätigkeit ausgelöst werden. Die besten Initiativen der Responsive CSR enthalten hierbei klare und messbare Ziele, die über einen längeren Zeitraum festgehalten werden, um so die entstandenen Wirkungen der Initiativen ablesen zu können. Wie bereits schon angemerkt, besteht eine gute Responsive CSR nicht nur aus dem Engagement in externen sozialen Belangen: Es ist wichtig entlang der Wertschöpfungskette die sozialen negativen Auswirkungen zu identifizieren und Praktiken zu entwickeln die dazu dienen die auftretenden negativen Aspekte zu beseitigen.<sup>97</sup> Reaktive CSR spiegelt sich also in dem unmittelbaren Aktionismus im Bezug auf die aktuellen Anliegen der Anspruchsgruppen und die gegenwärtigen sowie vorhersehbaren negativen Auswirkungen des eigenen Wirtschaftens.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 11

<sup>97</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 11

<sup>98</sup> Vgl. Schmidt 2009: 27

### 7.3.2 Strategische CSR

Der Ansatz auf die Stakeholder-Anliegen aktiv einzugehen ist gut, jedoch nicht ausreichend um sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. An diesem Punkt müssen Unternehmen zu einer strategischen CSR übergehen: Das Agieren nach „best practices“ genügt bei Weitem nicht. Unternehmen müssen andere Vorgehensweisen entwickeln, die dazu dienen Kosten senken und spezielle Kundenbedürfnisse besser bedienen zu können, um letztendlich sich eine einzigartige Position im Wettbewerb sichern zu können. Für eine effektive CSR-Strategie ist es nötig, dass alle Ebenen innerhalb der Organisation eine klare Vision von CSR haben, welche mit den Kernwerten der Firma verbunden ist bzw. sich in diesen widerspiegelt und an die Kernkompetenzen angepasst wird. Sowohl das Top-Management als auch alle Angestellten müssen erkennen, dass CSR neben der ökologischen und sozialen Wertedimension auch einen ökonomischen Wert für das Unternehmen verkörpern kann. Aus diesem Grund sollten anhand der Hauptziele CSR-Ziele entwickelt werden, die einen Beitrag dazu leisten die wichtigsten Vorstellungen des Unternehmens realisieren zu können. Die Integration von CSR in die Unternehmensführung und bestehende Managementsysteme sowie die Festlegung von Leistungskennzahlen und -indikatoren zur Prüfung der Effektivität des Engagements sind unabdingbar für eine effektive CSR-Strategie.<sup>99</sup> Um bei der strategischen Ausrichtung von CSR sicher stellen zu können, dass diese mit der Unternehmensaktivität in Verbindung steht können 2 Perspektiven herangezogen werden, die Inside-Out-Perspektive und die Outside-In-Perspektive.<sup>100</sup> Zum Einen müssen Unternehmen Stellen in ihrer Wertschöpfungskette identifizieren, welche Räume für Innovationen bieten, die gewinnbringend für die Gesellschaft und die eigene Wettbewerbsposition sind. Zum Anderen ist es auch von entscheidender Bedeutung für eine gute strategische CSR das Wettbewerbsfeld durch Initiativen zu kräftigen und damit die eigene Ertragsfähigkeit zu steigern. Je enger die aufgegriffenen sozialen Themen mit dem eigenen Geschäft verbunden sind, desto größer können sich der eigene Vorteil und der Nutzen der Gesellschaft gestalten. Aufgabe der Unternehmen ist es die zwei Dimensionen so in das Tagesgeschäft zu integrieren, dass es kaum mehr möglich ist, diese von der normalen Geschäftstätigkeit unterscheiden zu können.<sup>101</sup> Mittels der

---

<sup>99</sup> Vgl. McElhaney 2008: 19 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 13

<sup>101</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 14

sorgfältigen Auswahl und gewissenhaften Durchführung von Aktivitäten, die sich durch einen Wirtschafts-Gesellschafts-Nutzen sowie Einzigartigkeit auszeichnen, ist es dem Unternehmen möglich sich vom Wettbewerb zu differenzieren.<sup>102</sup>

### **7.3.2.1 Inside-Out Perspektive**

Um die Nähe sozialen Engagements zur eigentlichen Geschäftstätigkeit herstellen zu können, sollte die Wertschöpfungskette des Unternehmens herangezogen werden. Diese Wertekette hilft dabei alle bedeutenden Aktivitäten zu identifizieren mit dem Fokus Wettbewerbsvorteile herauskristallisieren zu können. Es kann erst dann von einem Wettbewerbsvorteil gesprochen werden, wenn die geschaffene Leistung einen Mehrwert für den Abnehmer bietet. Tätigkeiten werden aufgezeigt, welche das Potential mitbringen sich von der Konkurrenz abzugrenzen und damit über den branchenüblichen Rahmen hinauszuwachsen. Unter dem zusätzlichen Einbezug der Value Chain von Geschäftspartnern kann analysiert werden, wie gemeinsam Differenzierungsmerkmale verwendet werden können für den Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen im Bereich der Qualität bzw. der Innovationen.<sup>103</sup> Porter und Kramer entwickelten ein Wertekettenmodell, welches als Basis zur Analyse der Werteaktivitäten und zur Herausstellung von strategischen Wettbewerbsvorteilen genutzt werden kann, jedoch vorab für jedes Unternehmen abgestimmt und gegebenenfalls modifiziert werden muss.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Schmidt 2009: 27

<sup>103</sup> Vgl. Scheuss 2008: 133 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

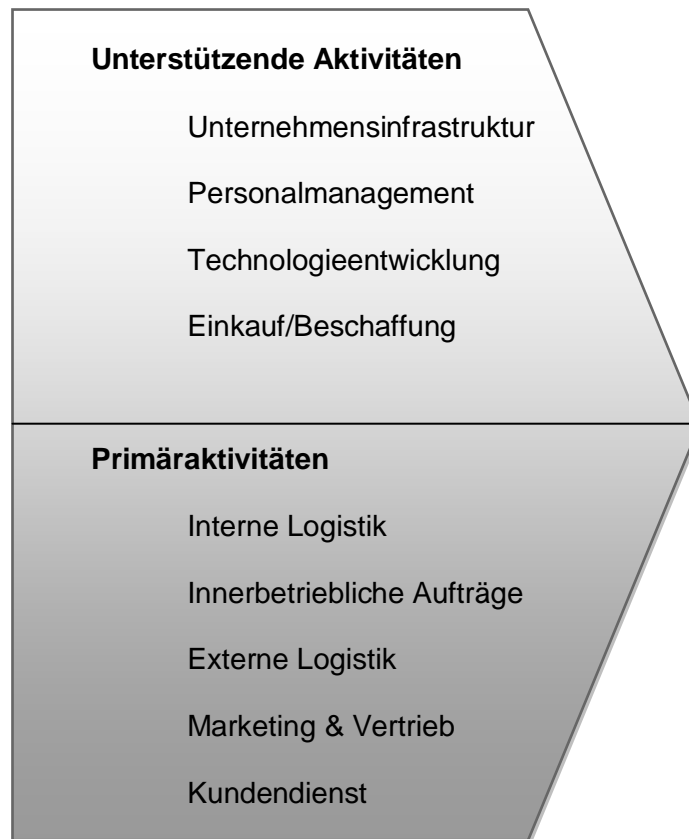


Abbildung 8: Wertschöpfungsaktivitäten <sup>105</sup>

Hierbei lassen sich die Bestandteile in unterstützende und primäre Aktivitäten unterteilen. Primäre Aktivitäten umfassen alle Punkte zur physischen Herstellung, Bereitstellung, Kommunikation und zum Verkauf eines Produktes. Schlussfolgernd haben all diese Tätigkeiten einen direkten Bezug zu den produzierten Gütern und leisten einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Ergebnis. Im Vergleich dazu sind die unterstützenden Aktivitäten Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Primäraktivitäten und stehen nicht direkt in Verbindung zu den Produkten.<sup>106</sup> Entlang der Wertschöpfungskette werden dem Unternehmen viele Möglichkeiten zur Implementierung von CSR-Aktivitäten geboten und damit auch die Vereinigung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen. Der erste Schritt zur Integration von CSR als wesentlichen Bestandteils der Unternehmensstrategie ist es alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren und deren positiven bzw. negativen

<sup>105</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>106</sup> Vgl. Scheuss 2008: 132 ff.

Effekte auf die Umwelt zu analysieren. Dieser Schritt bildet für jedes Unternehmen die Grundlage, um soziale Themen herausfiltern zu können, die relevant für das Unternehmen sind und anhand dessen passende CSR-Aktivitäten auszuwählen. Ziel ist es einen sozialen Nutzen zu generieren. Gleichzeitig soll auf langfristige Sicht die Effektivität oder Effizienz verschiedener Wertschöpfungsaktivitäten gesteigert werden, welche die Stellung im Wettbewerb begünstigt. Im Folgenden wird auf jeden Teil der Wertschöpfungskette und mögliche CSR-Maßnahmen eingegangen.

Die *interne Logistik* beinhaltet sämtliche Aktivitäten die den Empfang, die Lagerung sowie die Distribution von Betriebsmitteln für das zu herstellende Produkt enthalten.<sup>107</sup> Ein Unternehmen kann in diesem Bereich soziales Engagement zeigen, indem es zum Beispiel Maßnahmen zur Verringerung von negativen Auswirkungen während des Transports einleitet.<sup>108</sup>

Alle Tätigkeiten, die zur Umwandlung der Inputs in das endgültige Produkt beitragen, können als *innerbetriebliche Abläufe* bezeichnet werden. Darunter fallen unter anderem die maschinelle Herstellung, die Verpackung oder die Instandhaltung der Gerätschaften.<sup>109</sup> Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen kann in diesem Segment Initiative zeigen durch die Vermeidung von Emissionen, Müll bzw. gefährlichen Materialien, der Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs sowie die Verbesserung der Arbeitssicherheit und industrielle Beziehungen. Weiterhin kann soziale Verantwortung übernommen werden durch Aktivitäten, die zur Erhaltung der Artenvielfalt und Umwelt dienen.<sup>110</sup>

In der *externen Logistik* lassen sich sämtliche Unternehmungen zusammenfassen, die die Sammlung, Lagerung und physische Distribution eines Guts an die Abnehmer zum Inhalt haben. Hierunter fällt zum Beispiel die Fertigwarenlagerung oder der Einsatz von Auslieferungsfahrzeugen.<sup>111</sup> Eigenschaften für ein verantwortungsvolles Engagement können z. B. die umweltfreundliche Gestaltung von Verpackungen und die Minderung von negativen Konsequenzen durch die Transporte sein.<sup>112</sup>

Der *Marketing & Vertrieb* Bereich besteht aus Aktivitäten, die Mittel bereitstellen, welche es ermöglichen das Produkt zu kaufen oder zum Kauf verleiten, wie bspw.

---

<sup>107</sup> Vgl. Porter 2000: 70

<sup>108</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>109</sup> Vgl. Porter 2000: 70

<sup>110</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>111</sup> Vgl. Porter 2000: 71

<sup>112</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

Werbung, Verkaufsförderung oder Preisfestsetzungen.<sup>113</sup> Im Rahmen der sozialen Verantwortung sollten Unternehmen die Kunden umfassend informieren, deren Privatsphäre respektieren, ehrliche Werbung schalten und eine ethisch vertretbare Preispolitik führen (z. B. keine Preisdiskriminierungen unter Kunden, keine Preisabsprachen).<sup>114</sup>

Letztes Element der Primäraktivitäten bildet der *Kundendienst*, welcher alle Leistungen bezüglich der Förderung oder Werterhaltung eines Produktes aufweist. Installationen, Ersatzteillieferungen oder Reparaturen sind Beispiele dafür.<sup>115</sup> Ansatzpunkte für CSR-Aktivitäten können die fachgerechte Entsorgung von Produkten bzw. Betriebsmitteln und die Wahrung der Privatsphäre des Kunden sein.<sup>116</sup>

Unter den unterstützenden Aktivitäten fällt der Bereich der *Unternehmensinfrastruktur*, welche das gesamte Finanzwesen, die Planung, Beziehungen zu den Investoren und die Qualitätskontrollen unter anderem zum Inhalt haben.<sup>117</sup> Durch Transparenz, Lobbyismus, einer einwandfreien Finanzberichterstattung und einer guten Unternehmensführung kann das Unternehmen einen Beitrag zur Erfüllung einer strategischen CSR leisten.<sup>118</sup>

Das *Personalmanagement* umfasst die Rekrutierung, Einstellung und Ausbildung des Personals. Da Mitarbeiter einer der wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen darstellen, sollte dieser Bereich nie vernachlässigt werden.<sup>119</sup> Aus diesem Grund können Maßnahmen wie die regelmäßige Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, sichere Arbeitsbedingungen, eine Gesundheitsfürsorge und weitere Sozialleistungen sowie die Gewährleistung von Diversität ausschlaggebend für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens sein.<sup>120</sup>

Jede Aktivität entlang der Wertschöpfungskette ist mit Technologie verbunden. Die *Technologieentwicklung* setzt sich aus Tätigkeiten, wie zum Beispiel das Design von Produkten und Prozessen sowie Markt- und Materialforschung zusammen. Gerade in diesem Bereich gibt es zahlreiche Möglichkeiten sich seiner sozialen Verantwortung als Unternehmen anzunehmen, indem man beispielsweise Rohstoffe sparsam einsetzt,

---

<sup>113</sup> Vgl. Porter 2000: 71

<sup>114</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>115</sup> Vgl. Porter 2000: 71

<sup>116</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>117</sup> Vgl. Porter 2000: 74f.

<sup>118</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>119</sup> Vgl. Porter 2000: 74

<sup>120</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

die Beziehung zu Universitäten pflegt, recycelt, ethische Forschungspraktiken betreibt und die Sicherheit des Produktes gewährleistet.<sup>121</sup>

Weitere unterstützende Aktivitäten liegen im Feld der *Beschaffung* und des Einkaufs von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie anderen Waren und Anlagevermögen (Maschinen, Gebäude, Einrichtung, etc.).<sup>122</sup> Im Sinne einer strategischen CSR kann ein Unternehmen hier faire Praktiken bezüglich des Einkaufs und innerhalb der Lieferkette verfolgen sowie einen schonenden Ressourcenumgang pflegen.<sup>123</sup>

Wie schon bereits erwähnt unterscheidet sich die Wertschöpfungskette von Unternehmen zu Unternehmen und muss angepasst werden, da jedes Unternehmen andere Prozesse und Produkte aufweist und mit unterschiedlichen standortbedingten Faktoren, wie zum Beispiel die Landeskultur oder gesetzliche Regelungen, konfrontiert wird. Daraus lässt sich ebenso ableiten, dass nicht jede CSR-Maßnahme den gleichen Stellenwert für alle Unternehmen und Branchen hat. Anhand der sorgfältigen Auswahl und gewissenhaften Umsetzung von CSR-Aktivitäten entlang der individuellen Wertekette lassen sich im Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen, wie die Steigerung der Reputation, der Effizienz der Produktion, der Attraktivität als Arbeitgeber und der Innovationskraft.

### 7.3.2.2 Outside-In Perspektive

Nicht nur Unternehmen üben Einfluss auf deren Umwelt aus, sondern auch die Umwelt auf Unternehmen und dies in einem nicht zu unterschätzenden Maße. Um genauer zu sein, hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen von den vorherrschenden Bedingungen ihres Standortes ab.<sup>124</sup> Das Starten von sozialen Initiativen im Wettbewerbsumfeld kann sich positiv auf die Erreichung ökonomischer Unternehmensziele auswirken. Indem ein Unternehmen beispielsweise örtliche Schulen unterstützt, nimmt es einen Einfluss auf die Qualifikation potentieller Arbeitskräfte vor Ort, welche essentiell für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind. Auch hier wird erneut ersichtlich, dass soziale und ökonomische Ziele nicht im Konflikt zueinander stehen, sondern miteinander verbunden sind. Die

---

<sup>121</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>122</sup> Vgl. Porter 2000: 72

<sup>123</sup> Vgl. Porter; Kramer 2006: 7

<sup>124</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 21



Wettbewerbsfähigkeit ist abhängig von der Produktivität eines Unternehmens um hochwertige Güter und Dienstleistungen anbieten zu können. Diese ist wiederum abhängig von der Qualifizierung, Gesundheit und Motivation der Arbeitskräfte. Die Verfügbarkeit von hoch qualifizierten und engagierten Arbeitskräften, die Effizienz der örtlichen Infrastruktur sowie die Größe des Marktes und das Ausmaß staatlicher Regulierungen bestimmen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>125</sup> Soziale Investitionen in das Wettbewerbsumfeld dienen dem Wohlergehen der Allgemeinheit und gleichzeitig der Steigerung der Produktivität der Unternehmen durch die positive Beeinflussung gegebener Wettbewerbsbedingungen vor Ort.

Das Diamantenmodell teilt das Wettbewerbsumfeld in vier interdependente Bereiche, die die potentielle Produktivität des Unternehmens beeinflussen und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit.<sup>126</sup> Dieses Modell kann dafür genutzt werden um die Wirkungen des Engagements im Wettbewerbsumfeld zu analysieren und Schlussfolgerungen für die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ziehen zu können. Die nachfolgende Abbildung enthält Elemente des Wettbewerbsfeldes, auf welche Unternehmen durch CSR-Aktivitäten zu ihren Gunsten Einfluss nehmen können.

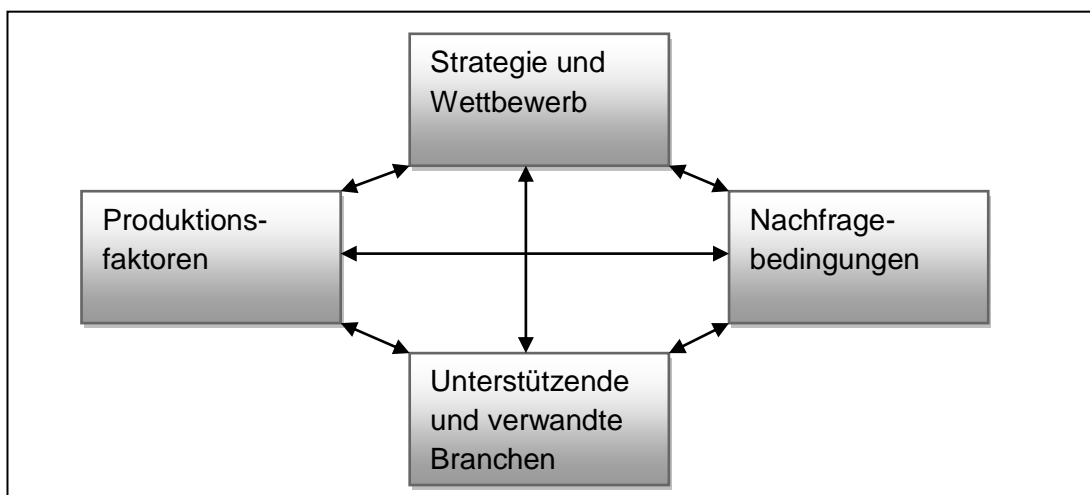


Abbildung 9: Diamantenmodell <sup>127</sup>

Der Kontext von *Strategie und Wettbewerb* setzt sich aus den Anreizen, Normen und Regeln zusammen, die den Wettbewerb lenken und die Produktivität beeinflussen. Um

<sup>125</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 22

<sup>126</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 22

<sup>127</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 25

die Attraktivität eines Wirtschaftsstandorts zu wahren und zu steigern, sollten Regelungen zum Schutz geistigen Eigentums, zur Förderung von Investitionen, zur Öffnung lokaler Märkte, zur Verhinderung von Kartellen und zur Korruption getroffen werden. Dieses soziale Engagement hat eine bedeutende Wirkung für die Produktivität und Transparenz des Wettbewerbsumfeldes. Gerade Firmen von Einheimischen in Entwicklungsländern wird durch solche Maßnahmen geholfen, da skrupellose Konkurrenten durch die Regelungen bloß gestellt werden und die Attraktivität für Auslandsinvestitionen steigt.<sup>128</sup> Es wird wieder ersichtlich, dass der Wettbewerb sich nicht nur über ökonomische Größen abspielt, sondern auch eng mit der sozialen und ökologischen Ebene verbunden ist.

Im Bereich der *Produktionsfaktoren* werden für die Steigerung der Produktivität qualifizierte Mitarbeiter, hochqualitative wissenschaftliche und technische Institutionen, eine angemessene Infrastruktur, transparente und effiziente behördliche Prozesse und die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen benötigt. All diese Punkte kann ein Unternehmen durch soziales Engagement zur Gewinnung eines beidseitigen Vorteils beeinflussen. Weiterhin bestehen in diesem Wettbewerbsfeld auch Möglichkeiten um die Lebensqualität zu verbessern mit dem Ziel des Allgemeinwohls und des Haltens von mobilen Arbeitnehmern mit speziellen Fertigkeiten. Ein ebenso bedeutsamer Punkt ist die Chance Innovationen zu fördern anhand der Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsorganisationen. Diese Innovationen können anschließend in die eigene Wertekette integriert werden um die Produktivität zu steigern.<sup>129</sup> Hierbei sollte jedoch beachtet werden, dass die Ergebnisse des Engagements so gut wie möglich nur für die eigene Wertschöpfung anzuwenden sind, damit Konkurrenten nicht in dem gleichen Maße von den CSR-Anstrengungen profitieren wie man selber.

Die Kategorie *Nachfragebedingungen* enthält die Größe eines lokalen Markts, die Angemessenheit der Produktstandards und das Anspruchsniveau der Kunden vor Ort. Anspruchsvolle Kunden führen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit: Durch hohe Erwartungen an Produkte wird die Innovationsentwicklung im Unternehmen gefördert. Soziale Aktivitäten können sich hierbei sowohl auf die Größe als auch auf die Qualität des Marktes auswirken. Ein gutes Beispiel hierfür ist Apple: Apple verschenkte Apple Computer an Schulen mit der Intention die Marke Apple jungen Leuten näher zu bringen. Neben den sozialen Nutzen für die Schüler, erweitert Apple durch diese Spenden seinen potentiellen Markt und wandelt Schüler und Lehrer in

---

<sup>128</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 26

<sup>129</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 24f.

anspruchsvollere Konsumenten.<sup>130</sup> Auch in diesem Feld ist eine angemessene Kommunikation der CSR-Aktivitäten von Bedeutung, da sie es Unternehmen ermöglichen sich vom Wettbewerb differenzieren zu können und damit Einfluss auf Kaufentscheidungen und die lokale Nachfrage auszuüben.

Der Letzte von 4 Bereichen wird von *unterstützenden und verwandten Branchen* gekennzeichnet. Für die Produktivität eines Unternehmens ist die geografische Nähe unterstützender Branchen nur von Vorteil. Die Auswahl von lokalen Zulieferern verringert die Lagerhaltungs-, Transportkosten und damit auch Emissionen. Weiterhin werden Reaktionszeiten verkürzt, und der Austausch von Informationen lässt sich einfacher und intensiver gestalten ebenso wie Innovationen.<sup>131</sup> Um die Glaubwürdigkeit des nachhaltigen Engagements erzeugen und aufrecht erhalten zu können muss ein Unternehmen auch darauf achten, dass Zulieferer und Partner ebenfalls im Sinne sozialer und ökologischer Themen ihre Geschäfte betreiben.

Die Schwäche von einem der 4 Bereiche kann gravierende Konsequenzen für ein ganzes Land bzw. eine Region haben. Während einige Faktoren jegliche Industrie betreffen, gibt es einige, die für ein bestimmtes Cluster von wesentlicher Bedeutung sind. Unter Cluster kann eine geografische Ballung miteinander verbundener Unternehmen, Zulieferern, ähnlichen Branchen und Fachinstitutionen bestimmter Bereiche, z. B.: hohe Qualität deutscher Autos, verstanden werden. Cluster entstehen durch den kombinierten Einfluss aller 4 Elemente und sind oft markant für die ökonomische Landschaft einer Region. Sie ermöglichen Firmen produktiver zu sein, die Innovationsfähigkeit zu steigern und leichter neue Unternehmen gründen zu können. Mit gesellschaftlichen Investitionen in die Bereiche des Diamantenmodells kann ein erheblicher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines ganzen Clusters ausgeübt werden.<sup>132</sup>

Im nächsten Kapitel wird die strategische Implementierung von CSR anhand der Inside-Out und Outside-In Perspektive im Unternehmen Lush analysiert.

---

<sup>130</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 26

<sup>131</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 26

<sup>132</sup> Vgl. Porter; Kramer 2002: 22

## 8 Fallbeispiel Lush – strategische CSR-Implementierung

### 8.1 Unternehmensgründung und Werte

Lush ist ein privates Handelsunternehmen, welches Haar- und Beautyprodukte verkauft.<sup>133</sup> Im Jahr 1995 gründeten Mark und Mo Constantine zusammen mit einem 5-köpfigen Team aus erfahrenen Fachleuten der Kosmetikbranche den ersten Lush-Shop. Geprägt von der Hippiebewegung in den 70ern, wurden bestimmte Werte dieser Bewegung verinnerlicht und sollten auch in Lush zum Ausdruck kommen. Aus diesem Grund wurde der Fokus darauf gelegt ein umweltfreundliches und nachhaltiges Unternehmen zu schaffen. Fair Trade, Frische, keine Tierversuche und die Aufrechterhaltung der Umwelt bilden die Kernthemen von Lush. In einem „We believe“-Text sind die Kernwerte nach dem das Unternehmen sein Geschäft ausrichtet, beschrieben<sup>134</sup>:

#### „Wir glauben...

...dass man aus frischen und biologisch\* angebauten Früchten und Gemüse, feinen ätherischen Ölen und sicheren synthetischen Zutaten wundervolle, effektive kosmetische Produkte herstellen kann.

**Wir glauben** daran, unsere Inhaltsstoffe nur von Firmen zu beziehen, die nicht an Tieren testen oder testen lassen und daran, unsere Produkte an Menschen zu testen.

**Wir entwickeln** unsere eigenen Produkte und Düfte, wir machen sie frisch\* von Hand, verwenden keine oder sehr wenig Verpackung und Konservierungsstoffe, benutzen nur vegetarische Zutaten und sagen dir, wann unsere Produkte hergestellt wurden.

**Wir glauben** daran, dass glückliche Menschen glückliche Seife machen, kleben unsere Gesichter auf unsere Produkte und machen unsere Mütter stolz.

**Wir glauben** an ausgiebige Bäder bei Kerzenschein, daran, zu zweit zu duschen, an romantische Massagen und daran, die Welt mit Düften zu betören. Wir glauben an das Recht, Fehler zu machen, alles zu verlieren und wieder ganz neu anzufangen.

---

<sup>133</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 4

<sup>134</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 5

**Wir glauben** , dass unsere Produkte einen hohen qualitativen Wert haben, dass wir einen angemessenen Gewinn erwirtschaften sollten und dass die KundInnen immer recht haben.

\* Wir glauben auch daran, dass Worte wie „frisch“ und „biologisch“ eine ehrliche Bedeutung haben, die über Marketing hinausgeht.“<sup>135</sup>

Mit diesen Werten hat es Lush über die Jahre hinweg geschafft sich in der Branche zu etablieren und sich als einer der führenden Händler in Großbritannien bezüglich umweltfreundlicher Geschäftspraktiken herauskristalisieren zu können. Dieser Erfolg lässt sich auf die zahlreichen sozialen und ökologischen Initiativen des Unternehmens zurückführen. Bedeutende Schritte zu einem verantwortlich handelnden Unternehmen sind unter anderem die Beseitigung von Verpackungen für die Waren, die Entwicklung komplett natürlicher Produkte, eine ethische Beschaffung, die Reduzierung von Abfall und die Integration von einer „grünen“ Kultur innerhalb der ganzen Organisation.

Aufgrund des großen Engagements schafft es Lush bei der Greening Retail Initiative 13 von 14 geforderten Punkten in der 1. Phase zu erfüllen.<sup>136</sup> Die Checkliste des Greening Retail Programms beinhaltet folgende Punkte:

1. umweltfreundliche Unternehmensgrundsätze
2. Energieeffizienz
3. Ökostrom
4. Transport
5. ökologische Berücksichtigung bei der Beschaffung
6. umweltfreundliche Produkte
7. Spenden und Unterstützung
8. Reduzierung der Abfälle
9. Reduzierung des Wasserverbrauchs
10. Mitarbeitertraining
11. umfassende Information der Kunden

---

<sup>135</sup> Vgl. Lush Werte o. J.: o. S.

<sup>136</sup> Das Ziel der Greening Retail Initiative ist die Dokumentation und Verbreitung von umweltfreundlichen Praktiken, Werkzeugen und Strategien erfolgreicher Händler, die sowohl der Gesellschaft einen großen Nutzen bringen als auch jedem Händler durch die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität und der Effizienz. Das hierfür entwickelte Programm setzt sich aus 3 Phasen zusammen.

12. Orientierungsgrößen und Indikatoren

13. Finanzielle Wirkung

14. CSR-Report<sup>137</sup>

Mittlerweile beliefert Lush 44 Länder und allein in Deutschland gibt es 47 Lush-Filialen. Insgesamt schafft es Lush mit 702 Shops auf der ganzen Welt seine einzigartige Unternehmensphilosophie und damit den „grünen Gedanken“ weltweit zu verbreiten.<sup>138</sup> Durch das starke Engagement hinsichtlich der Themen Verpackungen, Verbot von Tierversuchen und Umweltfreundlichkeit entlang der Wertschöpfungskette hat es Lush geschafft eine führende Position in der Branche einzunehmen. Hierfür wurde das Unternehmen 2006 und 2007 mit dem RSPCA Good Business Award gewürdigt.<sup>139</sup> In den nächsten Kapiteln wird erläutert, wie Lush CSR strategisch im Unternehmen implementiert hat um sich gegenüber anderen Kosmetikfirmen abzugrenzen und sich somit eine stabile Position im Wettbewerb zu sichern. Für die Darstellung werden die Inside-Out- und Outside-In-Perspektive als Bezugsrahmen verwendet.

## 8.2 Inside-Out Perspektive

### 8.2.1 Marketing und Vertrieb, Kundendienst

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich wurde, spielt der Nachhaltigkeitsaspekt eine dominante Rolle bei Lush, welches in der Produktionsweise und den Endprodukten voll zum Ausdruck kommt. Aus diesem Grund ist es ihnen gelungen den Nachhaltigkeitsgedanken als Assoziation der Marke Lush werden zu lassen. Größte identitätsbildende Komponente ist die sozial und ökologische Verantwortlichkeit des Unternehmens und dies wissen auch die Abnehmer. Daraus wird ersichtlich worin sich die Marketing- und Vertriebsstrategie von anderen Unternehmen der Kosmetikbranche deutlich unterscheidet: Lush bietet neben qualitativen Produkten dem Kunden einen Zusatznutzen durch den Einsatz von ethischen Praktiken. Dem Kunden wird das Gefühl „etwas Gutes zu tun“ beim Einkauf von den Produkten vermittelt. Die nachhaltige Markenführung führt zu einer deutlichen Steigerung der

---

<sup>137</sup> Vgl. Greening Retail 2006: 8

<sup>138</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 5; Lush Gründer 2012: o. S.

<sup>139</sup> Vgl. Lush Gründer 2012: o. S.

Wettbewerbsfähigkeit und wird durch diverse Kommunikationsmittel unterstützt. In der monatlichen erscheinenden Lush-Times erfährt der Leser alles über aktuelle Projekte, Inhalte der Produkte und Tipps für eine nachhaltigere und umweltschonendere Lebensweise. Dieser Newsletter ist in jedem Shop gratis erhältlich und kann auf Wunsch des Kunden auch nach Hause geschickt werden bzw. in Online-Form an die E-Mail Adresse. Auch im Lush Blog sowie auf der Lush Homepage werden die Kunden regelmäßig und wahrheitsgetreu über aktuelle Produkte, Kampagnen, Initiativen und Managementmeetings informiert. Ebenso erhält der Leser Tipps für die alternativen Verwendungsmöglichkeiten der Lush-Produkte und das recyceln der Verpackungen. Im Bezug auf letzteren Punkt können die Kunden ihre Lush-Produktbehälter im Shop abgeben, um die Reste auch fachgerecht entsorgen zu können. Im Gegenzug dafür erhalten die Kunden ab 5 Behältern ein kostenfreies neues Produkt. Das Online-Lush-Forum bietet den Usern die perfekte Möglichkeit sich mit anderen „Lushies“ auszutauschen, Probleme zu diskutieren und auch die Führungskräfte von Lush treten hier mit den Kunden in Kontakt. Ebenso werden auch die Möglichkeiten von Videos genutzt mit Hilfe eines Youtube Kanals um die Kunden über Nachhaltigkeit und ihre Geschäftspraktiken aufzuklären. Unter all diesen Kommunikationsmitteln darf natürlich auch eine Facebook-Seite nicht fehlen. Auf dieser Seite fand vor allem der sogenannte „Founder Friday“ großen Anklang, in welchem die Begründer von Lush Fragen der Facebook Nutzer beantworteten. Besonders markant für Lush sind ihre Guerilla Aktionen, die auf Probleme in der Gesellschaft aufmerksam machen durch ihren unkonventionellen, aufrüttelnden und rebellischen Charakter. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Anti-Tierversuchs-Kampagne. Anhand eines Schauspiels wird im Schaufenster des Lush-Stores auf schockierende Weise Tierversuche gezeigt. Hierbei werden die Versuche an einer Schauspielerin demonstriert, welches einen noch aufwühlenderen Effekt bei den Zuschauern auslöst. Unter anderem sollte dieses Event die Leute dazu bringen die Petition für das Verbot von Tierversuchen zu unterschreiben. Im Zusammenhang damit rief Lush den „Lush Prize“ ins Leben. Der Lush Prize ist eine jährliche Verleihung, die Auszeichnungen und Preise im Rahmen der „Fighting Against Animal Testing“ Kampagne in folgenden Bereichen vergibt:

- Training
- Lobbyismus

- Öffentliche Aufklärung/Sensibilisierung
- Wissenschaft
- Nachwuchsforscher<sup>140</sup>

Dieser Award soll dazu helfen, dass Menschen für ihre Arbeit in diesem Feld gewürdigt werden und zu vermitteln das ihre Arbeit dringend gebraucht wird und somit Innovationen in dem Bereich fördert.

All diese Beispiele zeigen, wie Lush es gelingt seine Abnehmer umfassend zu informieren, indem Lush sein soziales Engagement durch die Nutzung unterschiedlichster Kanäle und Mittel an die Öffentlichkeit wahrheitsgetreu heranträgt. Damit steigt das Vertrauen in das Unternehmen und die Reputation von Lush, welches sich wiederum positiv auf die Einkaufsentscheidungen der Abnehmer auswirkt. Es wird ersichtlich, dass Lush durch die nachhaltige und sozial verantwortliche Markenführung sich im Markt klare Wettbewerbsvorteile sichert.

### **8.2.2 Interne, Externe Logistik, Innerbetriebliche Abläufe, Technologieentwicklung**

Diese Bereiche bilden die Hauptschwerpunkte der strategischen Implementierung von CSR in das Unternehmen. Angefangen von der Senkung von Emissionen, Müll und des Energie- und Wasserverbrauchs bis hin zur umweltfreundlichen Gestaltung von Verpackungen und deren Beseitigung stößt man auf ein hohes Engagement bei Lush und all seinen Mitarbeitern.

Wie man schon aus dem „We believe“-Statement entnehmen kann, werden alle Produkte in den eigenen Fabriken handgefertigt. Lush Fabriken sind in Großbritannien, Italien, Kanada, Süd-Amerika und Japan aufzufinden. Bis auf bestimmte Behälter und Rohwaren wird nichts von externen Quellen bezogen. Durch die eigene Produktion in den Fabriken und die Verteilung dessen auf der ganzen Welt werden Transportwege kürzer gehalten und damit auch Transportkosten sowie der Ausschuss von Emissionen.<sup>141</sup> Eine weitere Maßnahme ist die Reduzierung der Flüge von Mitarbeitern

---

<sup>140</sup> Vgl. Lush Prize o. J.: o. S.

<sup>141</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 11



und des Managements und eine eigens auferlegte Steuer für Flüge: für jede Tonne ausgestoßenen CO<sub>2</sub>'s muss eine Summe von 50 Pfund (61,69 €) entrichtet werden. Mithilfe des Steuergeldes werden unter anderem Anti-Klimawandel Gruppen finanziert starten und nachhaltige Transportmöglichkeiten gefördert z. B. wird ein Teil des Geldes für die kostenlose Bereitstellung von Fahrrädern für die Mitarbeiter genutzt. Jeder Mitarbeiter der das Fahrrad für den Arbeitsweg nutzt wird dafür entgeltlich belohnt. Die Belohnung wird aus den eingenommenen Parkplatzgebühren bezahlt.<sup>142</sup> Diejenigen, die das Auto nutzen werden stetig dazu angehalten Fahrgemeinschaften zu bilden. Desweiteren wird darauf geachtet, dass die Rohwaren, die per Luftfracht importiert werden, nie 5 % des Gesamtgewichts übersteigt.<sup>143</sup>

Das Themengebiet Energie spielt für Lush eine ebenso bedeutende Rolle. Maßnahmen, wie die Dämmung von Räumen und die Investition in effizientere Maschinen haben einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet den Energieverbrauch zu senken.<sup>144</sup> Eine größere Investition um den Verbrauch von Energie, die mit fossilen Brennstoffen erzeugt werden, zu senken, stellt die Einrichtung eines sogenannten „biomass water boiler system“<sup>145</sup> dar. Dieser Boiler verbrennt statt Gas oder Strom natürliche sowie erneuerbare Substanzen und der ganze Prozess ist CO<sub>2</sub> neutral.<sup>146</sup> Einige Shops verfügen zudem noch über Solarzellenplatten für die natürliche Aufheizung von Wasser. Desweiteren bezieht Lush seinen Strom von einem Anbieter, der Elektrizität ausschließlich von erneuerbaren Quellen herstellt.<sup>147</sup> Im Bereich der Beleuchtung hat Lush durch eine Menge an kleinen Maßnahmen große Effekte in der Reduzierung von Energie, des CO<sub>2</sub> Ausstoßes und Kosten bewirken können: Mitarbeiter wurden dazu angehalten und streng darauf kontrolliert die Lichter und Computer auszuschalten, wenn sie nicht benötigt werden. Weiterhin wurden Licht-Timer und Sensoren installiert um sicherstellen zu können, dass alle Lichter auch wirklich ausgeschaltet werden. Die Ausstattung der Shops mit LED Lichtern und das Konzept der warmen und kalten Beleuchtung (Nutzung von Energiesparlampen) hat dazu verholfen, dass z. B. der Lush Shop in Southampton seinen Verbrauch mit der komplett neuen Lichtausstattung um 70% verringern konnte.<sup>148</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 13f.

<sup>143</sup> Lush Transport o. J.: o. S.

<sup>144</sup> Vgl. Lush Energie o. J.: o. S.

<sup>145</sup> Greening Retail 2009: 13

<sup>146</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 13

<sup>147</sup> Vgl. Lush Energie o. J.: o. S.

<sup>148</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 12

In Sachen Verpackung hat sich Lush zum Pionier herausgebildet. Kein anderes Unternehmen in der Branche hat es geschafft Verpackungen fast endgültig zu eliminieren. Viele Produkte wurden statt in flüssiger in fester Form hergestellt, um auf Verpackungen verzichten bzw. sie in recycelbaren Papier verpacken zu können. Mo Constantine erhielt 1988 ihr erstes Patent für die festen Shampoos, welche dem Unternehmen verhalfen 2,5 Millionen Plastik Flaschen einsparen zu können. Lush verdankt ihr viele seiner innovativen Produkte, die wenig bis keinerlei Verpackungen benötigen und frei von Konservierungsstoffen sind. So finden sich im Sortiment unter anderem feste Zahnpasta, feste Körperbutter und feste Körperpeelings wieder.<sup>149</sup> Die Produkte, die eine Verpackung benötigen werden in recycelbare schwarze Behälter eingepackt und da diese nicht überall recycelbar sind, können Kunden die Behälter in den Shops abgeben und erhalten ab einer Anzahl von 5 Behältern eine frische Gesichtsmaske gratis. Das gesparte Geld durch die Meidung von Verpackungen wird für Ausgaben für gute Rohwaren von vertrauenswürdigen Quellen verwendet. Weiterhin werden anstatt Plastikbeutel Papiertüten genutzt und Blisterfolie wird durch Popcorn ersetzt.<sup>150</sup> Recycling ist ein sehr wichtiges Thema bei Lush und es wird ständig an besseren Recycle Plänen für die Shops und Fabriken gearbeitet. Allein 2010 wurden 200 Tonnen Pappe, 100 Tonnen organischen Mülls, 70 Tonnen Plastik in den Fabriken recycelt. Weiterhin ist die Reduzierung von produziertem Müll während der Herstellung ein kontinuierlicher Prozess bei Lush. Aus diesem Grund nutzen sie Pappkartons und Transitverpackungen, die sie wieder verwenden können.<sup>151</sup> Es wird ersichtlich, warum Lush Pionier in diesem Bereich ist und somit viel Geld spart, der Umwelt etwas Gutes tut und gleichzeitig das Vertrauen und damit auch die Reputation sowie die eigene Wettbewerbsposition stärkt.

Lush hat sich ebenso um den bewussten Verbrauch von Wasser gewidmet. Die Produkte werden in Stahlschüsseln hergestellt, welche durch eine umrundende Hülle gefüllt mit Wasser gekühlt werden. Im alten System wurde das hierfür benutzte Wasser verschwendet, das neue System verwendet dieses Wasser wieder durch einen Rezirkulationsmechanismus in die Wassersysteme. Weiterhin wurden alle Wasserhähne mit Sprühköpfen ausgestattet.<sup>152</sup> Auch die Errungenschaft viele Produkte

---

<sup>149</sup> Vgl. Lush Gründer o. J.: o. S.

<sup>150</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 14f.

<sup>151</sup> Vgl. Lush Policy o. J.: o. S.

<sup>152</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 15

in fester Form gestalten zu können spart eine erhebliche Masse an Wasser ein, um genauer zu sein 450 Liter pro Jahr allein durch feste Shampoos.<sup>153</sup>

All die genannten Punkte dienen dem Wohl der Umwelt. Neben dem Nutzen der Gesellschaft aus diesen Aktivitäten steigert das Unternehmen zudem auch noch die Effizienz seiner innerbetrieblichen Prozesse. Auf innovative Art und Weise werden Ressourcen geschont, was zum Ergebnis hat, dass das Unternehmen Kosten einspart und dem Kunden einen Zusatznutzen bietet. Durch den im Unternehmen stark vertretenen nachhaltigen Gedanken und ständigen Prozess der Verbesserung der Maßnahmen werden Innovationen und Technologien gefördert. Dies führt zu einer Stärkung des Anbietervorteils von Lush.

### 8.2.3 Beschaffung

Die Frische und Unbedenklichkeit bei der Verwendung der Produkte ist Lush besonders wichtig. Aus diesem Grund verwendet Lush ausschließlich Früchte und Gemüse, welche frisch und organisch sind. Zudem wird streng darauf geachtet, dass nur sichere synthetische Stoffe sowie natürliche ätherische Öle in die Produkte gelangen. Den Zusatz von synthetischen Stoffen will Lush hierbei so gering wie möglich halten. Bei der Beschaffung all dieser Inhaltsstoffe und Rohwaren werden lediglich Hersteller gewählt, die auf nachhaltige Weise die Inhaltsstoffe produzieren und tierversuchsfrei produzieren. Die Hersteller, die noch mit Tierversuchen arbeiten, werden von Lush dazu motiviert dies zu stoppen, indem ihnen Alternativen zu ihren bisherigen Testmethoden aufgezeigt werden. Weiterhin bieten Lush an von ihnen Waren zu beziehen, wenn sie mit den Tierversuchen komplett aufhören und in keinerlei Weise mehr dazu in Verbindung stehen.<sup>154</sup>

Lush spricht durch die vegane Gestaltung seiner Artikel verstärkt die Zielgruppe von Vegetariern und Veganern an, welches für Lush einen zusätzlichen Vorteil gegenüber den Anderen im Wettbewerb darstellt, da unter anderem keine andere Marke sich so aktiv, kontinuierlich und ehrlich für die Rechte von Tieren einsetzt und Tierversuche endgültig stoppen will. Dieser Teil der Unternehmensphilosophie spiegelt sich in der gesamten Beschaffungskette wieder: Lush hat sich ein strategisches Netz von

---

<sup>153</sup> Vgl. Lush Policy o.J.: o. S.

<sup>154</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 11f.

Zulieferern aufgebaut, welche nachweislich keine Tierversuche durchführen und alle Nachhaltigkeitsstandards erfüllen. Um dies sicher zu stellen, bildet sich Lush ein eigenes Bild vor Ort über Produktionsweise, die Umweltauswirkungen sowie über Arbeitsbedingungen für die Arbeiter, die Materialien sammeln und ihren Lebensunterhalt damit verdienen.<sup>155</sup> Auf diese Weise gewährleistet Lush Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Lush wählt bewusst und genau seine Zulieferer und Kooperationspartner aus und diese genaue Selektion des Unternehmens sorgt wiederum dafür, dass die Hersteller die Nachhaltigkeitsstandards einhalten.

## 8.2.4 Unternehmensinfrastruktur

Lush hat ein Kernteam, die alle wichtigen Entscheidungen für die Firma treffen. Diese Gruppe wird die „Mafia“ genannt, welche sich aus Vertretern unterschiedlicher Bereiche zusammensetzt: Design, Handel, Wohltätigkeit, Service, World-wide Team. Unterschiedliche Leute werden zu den stattfindenden Meetings eingeladen, welche ihre Gedanken und Vorschläge für bestimmte Themen äußern. Alle bedeutenden Themen und Probleme, unter anderem über Produkte und Kampagnen, werden innerhalb der Mafia diskutiert sowie gelöst. Für internationale Operationen bzw. Geschäftsabläufe räumt Lush ausgewählten Investoren das exklusive Recht ein die Marke in einem bestimmten Land bzw. Region etablieren zu können.<sup>156</sup>

In Großbritannien arbeitet jeder Shop unabhängig von den Anderen und untypisch für ein Handelsunternehmen gibt es keine Bereichsmanager: Die Filialmanager treffen sich alle 2 Monate in Dorset und werden vom zentralen Management über neue Produkte, Promotions und Schulungen unterrichtet. Es lässt sich feststellen, dass die Hierarchien bei Lush eher flach angedacht sind, welches dem Unternehmen Flexibilität im Agieren in unterschiedlichen Ländern einräumt, da insbesondere im Bezug auf CSR jedes Land andere Gegebenheiten und Herausforderungen mit sich bringt. Das Verantwortungsbewusstsein aller Manager und Mitarbeiter wird durch diese flache Hierarchie gestärkt. Durch die Freiheit der eigenständigen Ausübung von Geschäftsaktivitäten wird das unternehmerische Denken und Handeln auf nachhaltiger Ebene gefördert.

---

<sup>155</sup> Vgl. Lush Values o. J.: o. S.

<sup>156</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 7

## 8.2.5 Personalmanagement

An jedem Lush Produkt befindet sich ein Aufkleber mit dem Bild der Person, die dieses Produkt hergestellt hat. Damit würdigt sie die Arbeit all der kreativen Köpfe von Lush, fördert die Motivation, den erfinderischen Geist und die allgemeine Unternehmenskultur von Lush. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Thema in der Produktion sondern auch bei der Einstellung und Ausbildung von Arbeitnehmern. In den Job-Ausschreibungen von Lush wird nach Querdenkern, Weltverbesserern, Erfindern und Vorreitern gesucht.<sup>157</sup> Zudem ist es Lush auch wichtig unterschiedliche und einzigartige Charaktere im Unternehmen zu haben, um verschiedenstes Gedankengut und eine breite Palette von Ideen für die Verbesserung der Umwelt zur Verfügung zu haben. Diversität der Arbeitnehmer ist nicht nur gewünscht, sondern essentiell für Lush, da es ein Faktor für den Erfolg des Unternehmens darstellt. Die Mitarbeiter von Lush haben oberste Priorität. Ihr Einsatz, ihre Motivation, ihre Ideen für Produkte und deren Leidenschaft zur Verbesserung der Umwelt machen die einzigartige Unternehmenskultur von Lush aus und sind Gründe, die das Unternehmen so weit gebracht haben. Als Arbeitgeber gewährleistet Lush faire Arbeitsbedingungen für Berufseinsteiger und ist deshalb als faires Unternehmen in der Fair Company Initiative gelistet.

Mitarbeiterschulungen für neue und bestehende Mitarbeiter finden regelmäßig statt und sind notwendig um sicher stellen zu können, dass die Mitarbeiter, die intern gelebte Unternehmenskultur auch richtig nach außen tragen zu können. Deshalb werden die Mitarbeiter in diesen Schulungen über soziale und ökologische Themen mit denen sich Lush auseinandersetzt, die nachhaltige Produktionsweise, Produkte, Inhaltsstoffe, Regelungen zur Frische von Produkten, den Einsatz gegen Tierversuche und Beiträgen zur Reduzierung des Ausschusses von CO<sub>2</sub> informiert. Dieses Training gewährleistet, dass die Unternehmenswerte von jedem Einzelnen verstanden, in jeder Organisationsebene gelebt werden und die Innovationskraft gesteigert wird, was sich positiv im Profit widerspiegelt. Neben den Schulungen und Weiterbildungen

---

<sup>157</sup> Lush Job o. J.: o. s.

bekommen die Mitarbeiter jährlich eine vom Management entwickelte DVD, wie sie auf Arbeit und daheim nachhaltiger handeln können.<sup>158</sup>

Durch die Verankerung von dem Thema Nachhaltigkeit in der stetigen Weiterbildung der Mitarbeiter wird dem Personal vermittelt, was soziale und ökologische Verantwortung bedeutet und wie man sich dieser erfolgreich annehmen kann. Ihnen wird das Grundlagenwissen angeeignet um später selber eigene Ideen im Unternehmen realisieren zu können. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird gesteigert, indem Lush Diversität, faire Arbeitsbedingungen und Weiterbildungen gewährleistet sowie dem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet seine eigenen Ideen umsetzen, sich gleichzeitig für das Gute einzusetzen und dafür angemessen gewürdigt wird. Meinungen vom Personal sind besonders wichtig und finden demzufolge auch Gehör, da sie für Lush ein verdichtetes Sprachrohr der Gesellschaft darstellen und somit essentiell für die nachhaltige Entwicklung der Produkte und im Allgemeinen des Unternehmens sind.

### 8.2.6 Fazit

Aus den vorangegangenen Kapiteln wird ersichtlich, dass CSR ein wesentlicher Bestandteil entlang der gesamten individuellen Wertschöpfungskette ist. Vor allem in der internen, externen Logistik und innerbetrieblichen Abläufen kommt das soziale und ökologische Engagement besonders zum Ausdruck. Diese Aktivitäten führen dazu, dass Nachhaltigkeit zur Kernidentität von Lush wird und somit sich von der Konkurrenz abhebt und einen Wettbewerbsvorteil generiert. indem dem Kunden ein Zusatznutzen geboten wird. Der Kunde fühlt sich gut beim Kauf der Produkte, da er weiß, dass diese nach ethisch und ökologisch verantwortlichen Praktiken hergestellt werden sowie eine hohe Qualität aufweisen. In der Branche gibt es ein vergleichbares Unternehmen: The Body Shop. Es übt ebenfalls CSR aus, aber ist stark in Kritik geraten, da es das Tochterunternehmen von L'Oreal Paris ist, welches seine Produkte an Tieren testet.<sup>159</sup> Im Gegensatz dazu hält Lush strikt an der Regel fest, von keinem Zulieferer Waren zu beziehen, die in irgendeiner Verbindung etwas mit Tierversuchen zu tun haben. Besonders diese Regelung und zahlreiche Aktivitäten für das Verbot von Tierversuchen wurde zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dieses und

---

<sup>158</sup> Vgl. Greening Retail 2009: 8 f.

<sup>159</sup> Vgl. Body Shop Skandal o. J.: o. S.

zahlreiche weitere Beispiele zeigen, wie es Lush gelungen ist CSR erfolgreich in die Unternehmensstrategie zu implementieren und langfristige Vorteile damit für das Unternehmen zu erzielen wie z. B. die Steigerung der Glaubwürdigkeit, des Vertrauens, der Reputation, der Motivation der Mitarbeiter, die Innovationskraft sowie die Effizienz und Effektivität der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Durch diese positiven Effekte kann Lush wesentliche Vorteile gegenüber dem Wettbewerb vorweisen.

### 8.3 Outside-In Perspektive

Auch anhand der aktiven Beeinflussung des Wettbewerbsumfeldes können Unternehmen durch CSR Aktivitäten Wettbewerbsvorteile für sich gewinnen. Um auf das Umfeld positiv einen Einfluss nehmen zu können, unterstützt Lush eine Vielfalt von Initiativen, die sich von Land zu Land unterscheiden aufgrund der eingeräumten Eigenständigkeit jedes Landes mit Lush-Filialen. Diese Initiativen werden durch das „Nächstenliebe“-Projekt unterstützt: Kunden können den sogenannten „Nächstenliebe“ Charity Pot kaufen, eine Hand- und Bodylotion für 19,95 €. Von dieser Summe gehen jeweils 16,76 € für jeden verkauften Pot an Initiativen und Kampagnen, die Lush im Umfeld unterstützt. Die Differenz von 3,19 € stellt nur die abgezogene Mehrwertsteuer dar und zeigt, dass wirklich der gesamte Erlös gespendet wird. Auf diese Weise macht Lush auf Gruppen, Initiativen und gemeinnützige Einrichtungen aufmerksam, die sich um das Wohl der Gesellschaft Tag für Tag sorgen.<sup>160</sup> Alle Projekte, die Lush unterstützt werden genau ausgewählt: Es sollte sich um Gruppen handeln, die sich im Bereich des Umwelt-, Natur-, Tierschutzes oder für Menschenrechte einsetzen. Abgesehen von diesen Bereichen fördert Lush auch registrierte gemeinnützige Organisationen. Wichtig ist nur, dass die Kooperationspartner keinerlei Verbindung zu Tierversuchen vorweisen, auf die Einhaltung von Menschenrechten achten, keinerlei Gewalt für Protestaktionen verwenden und einen verantwortlichen Umgang mit der Umwelt pflegen.<sup>161</sup> Lush bietet jeder Initiative und Gruppe an, die diese Kriterien erfüllt, sich für die Förderung zu bewerben. Im Folgenden wird anhand Porters Outside-In Perspektive gezeigt wie und in welchem Maße sich die gezielte Einflussnahme auf das

---

<sup>160</sup> Vgl. Lush Nächstenliebe o. J.: o. S.

<sup>161</sup> Vgl. Lush Nächstenliebe Richtlinien o. J.: o. S.

Wettbewerbsumfeld, unter anderem durch die Förderung von Initiativen, sich auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit positiv auswirken kann.

### **8.3.1 Nachfragebedingungen**

Wie schon bereits aufgegriffen ist das soziale und ökologische Engagement identitätsbildend für die Marke Lush. Durch die dominante Rolle dieses Faktors werden die Verbraucher für gegenwärtige Probleme der Gesellschaft und Umwelt aufmerksam gemacht und für diese sensibilisiert. Durch die Unterstützung zahlreicher gemeinnütziger Organisationen und friedlicher Protestgruppen mithilfe der „Nächstenliebe“-Spendeneinnahmen und deren Dokumentation durch Blogeinträge und Videos auf der Lush Homepage bekommt der Verbraucher einen umfassenden Überblick über aktuelle Missstände auf der Welt und den Einsatz von Lush. Dadurch nimmt Lush Einfluss auf die Qualität des Kaufverhaltens und der Nachfrage von Verbrauchern. Durch die Sensibilisierung nehmen ethische und moralische Aspekte beim Einkauf eine zunehmend größere Rolle ein.

### **8.3.2 Strategie und Wettbewerb**

Nicht nur bei Verbrauchern nimmt CSR eine immer wichtigere Bedeutung ein, sondern auch im Wettbewerb. Procter & Gamble ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, welches durch die fehlende soziale und ökologische Verantwortungsübernahme, regelmäßig negative Schlagzeilen und Skandale über Ausbeutung, Kinderarbeit, Tierversuche und Umweltverschmutzung verbuchen kann. Aus diesem Grund hat Procter & Gamble von vielen Verbrauchern das Vertrauen verloren und damit auch Reputation. Letztendlich hat Procter & Gamble erkannt, dass das Unternehmen einlenken und gravierende Veränderungen in den Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette vornehmen muss um nicht noch weitere Verbraucher durch negative Berichterstattungen zu verlieren. Es wird gezeigt, dass nachhaltig und sozial verantwortlich agierende Unternehmen wie Lush neue Maßstäbe setzen und die Marktverhältnisse damit verändern an die sich Wettbewerber, wie Procter & Gamble, gezwungenermaßen anpassen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht



erhalten zu können. Gerade im Kampf gegen Tierversuche setzt sich kein anderes Kosmetikunternehmen so stark ein wie Lush.

### 8.3.3 Unterstützende Branchen

Lush bezieht seine Inhaltsstoffe aus Ländern auf der ganzen Welt. Hierdurch unterstützt Lush einige Projekte, die den Menschen vor Ort eine Zukunftsperspektive geben. So konnte zum Beispiel mit Hilfe des Unternehmens in der Türkei, woher Lush sein Rosenöl bezieht, eine Grundschule aufgebaut werden.<sup>162</sup> Durch den Einkauf von Kokosnussöl von Sumatera Oil, einer nachhaltigen Organisation mit dem Ziel eine durch Naturkatastrophen geprägte indonesische Gemeinschaft zu stärken, ist es möglich geworden den Einheimischen Fabrikarbeitern ein faires Gehalt zu zahlen, die Arbeit der Kokosnussbauern angemessen entlohnen zu können, Arbeitsplätze vor Ort zu schaffen und den sogenannten „Coconut Kids Club“ zu gründen, der für die Bildung der Kinder dienen soll.<sup>163</sup> Desweiteren bezieht Lush seine großen Mengen an Shea Butter von einer Frauengenossenschaft in Ghana. Dadurch hat Lush das Leben vieler Frauen in dieser Gemeinschaft zum Positiven ändern können, indem sie Arbeitsplätze geschafft haben und ein angemessenes Gehalt zahlen, welches den Frauen ermöglicht hat ihre Kinder zur Schule schicken zu können. Es kommt noch hinzu, dass die Männer der Frauen aufgrund der eigenen Erwerbstätigkeit weniger Druck ausüben können und ein freieres Leben genossen werden kann. Bereits 400 Arbeiterinnen zählt diese Gemeinschaft, wovon 150 Auszubildende sind. Mit dieser großen Anzahl haben diese Frauen das Potential ihr Geschäft auf weitere Märkte auszudehnen. Durch das aktive Engagement werden nicht nur positive Ergebnisse für die Arbeiter und Einheimischen in den Ländern erzielt, sondern auch für Lush: Es kann auf diese Weise genau sicher stellen, dass die Inhaltsstoffe der Produkte auch tatsächlich sozial und ökologisch verantwortliche gewonnen werden. Weiterhin wird die Ernsthaftigkeit mit der CSR betrieben wird hervorgehoben, was die Reputation von Lush weiter stärkt und zusätzlich werden Zulieferer an das Unternehmen gebunden.

---

<sup>162</sup> Vgl. Creative Buying o. J.: o. S.

<sup>163</sup> Vgl. Sumatera Oil o. J.: o. S.

### 8.3.4 Produktionsfaktor

Investitionen im Bereich der Produktionsfaktoren lohnen sich auf langfristige Sicht für das eigene Unternehmen. So unterstützt Lush zum Beispiel zahlreiche Gruppen, die sich dafür einsetzen die wertvolle Ressource Wasser für die Zukunft zu unterstützen. Unter den Gruppen reihen sich unter anderem Pesticide Action Uruguay, welche sich gegen den Einsatz von Chemikalien in der Landwirtschaft einsetzen, der zur Verschmutzung riesiger Wassermengen und der Zerstörung der lokalen Fauna führt. Weitere Protestgruppen, die sich mit Wasser verbundenen Themen und damit zusammenhängenden anderen Schäden in der Umwelt und Bevölkerung vor Ort auseinandersetzen, sind Surfers Against Seewage, UK Tar Sands Network oder Volta Basin Development Foundation.<sup>164</sup> Weitere Unterstützung von Lush bekommen Carbon Trade Watch in Zusammenarbeit mit Indigenous Environmental Network im Kampf für die Rechte von Einheimischen und den Schutz ihrer Wälder.<sup>165</sup> Durch die Unterstützung dieser und vieler anderer Projekte leistet Lush einen Beitrag zum Schutz und zur Schonung natürlicher Ressourcen als Voraussetzung für gesellschaftlichen Wohlstand sowie der wirtschaftlichen Entwicklung und damit auch der Zukunftsfähigkeit des eigenen Wirtschaftens. Der lange Regenerationsprozess plus die steigende Anzahl der Bevölkerung, welche bis zum Jahr 2050 das Vierfache an Ressourcen benötigen wird, sind gravierende Argumente für den bewussten und schonenden Einsatz von natürlichen Ressourcen um den eigenen Produktionsstandort zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten zu können.<sup>166</sup>

Durch die Vergabe des Lush Prize insbesondere in den Bereichen Wissenschaft und Nachwuchsforscher fördert Lush die Innovationsfähigkeit von Instituten und jungen Forschern für die Beseitigung von Tierversuchen. Die hervorgebrachten Errungenschaften kann Lush für die eigene Verbesserung der wissenschaftlichen und technologischen Infrastruktur nutzen.

---

<sup>164</sup> Vgl. Charity Wasser o. J.: o. S.

<sup>165</sup> Vgl. Charity Holz o. J.: o. S.

<sup>166</sup> Vgl. Ressourceneffizienz o. J.: o. S.

### 8.3.5 Fazit

Durch die systematische Beeinflussung aller Bereiche zeigt Lush welchen Nutzen ein Unternehmen aus der sozialen Aktivität im Wettbewerbsumfeld für die eigene Wettbewerbsfähigkeit ziehen kann. Jeder Bereich bietet für ein Unternehmen, je nach Art und Branche, Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung seines eigenen Wettbewerbssfeldes um CSR strategisch implementieren und damit positive Effekte für die eigene Geschäftstätigkeit generieren zu können. Dieses Fallbeispiel verdeutlicht, dass durch die Implementierung von CSR sowohl von der Inside-Out Perspektive als auch von der Outside-In Perspektive es dem Unternehmen gelingen kann Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenz zu befriedigen bzw. in einer Art zu befriedigen, die einen deutlich von den Wettbewerbern abgrenzt. Lush hat es geschafft seine CSR so ins Tagesgeschäft einzubetten, dass eine Trennung von diesem mit dem Verlust der Identität der Marke Lush einhergehen würde. Das Kerngeschäft und die Unternehmensstrategie sind von CSR kaum bis gar nicht mehr zu unterscheiden. Dies ist auch der Grund, warum die CSR von Lush langfristig so wirksam ist und das Unternehmen durch die Ergänzung des Produktwerts um eine soziale Dimension langfristige Erfolge verzeichnen kann.

## 9 Handlungsempfehlungen

Da jedes Unternehmen unterschiedliche Charakteristika und Umstände aufweist, gibt es kein allgemeingültiges Konzept für eine erfolgreiche CSR-Strategie. Aufgrund der variierenden Eigenschaften ist es wichtig dafür zu sorgen, dass die betriebene CSR im Einklang mit der Unternehmenskultur, den Geschäftsprozessen, den Marktbedingungen und der Umwelt steht. Es muss dem Unternehmen gelingen die CSR in die Kernbereiche des Unternehmens integrieren zu können. Wichtige Entscheidungen und Aktivitäten sollten stets unter der Berücksichtigung von CSR-Themen getroffen und durchgeführt werden. Gelingt es CSR in die unverwechselbare Unternehmensstrategie zu integrieren, kann dem Free-Rider Problem entgegen gewirkt werden. Hierfür bedarf es zunächst einer klaren Abgrenzung sowie einer eigenen Definition des Begriffes CSR, da es von jedem anders verstanden wird und individuell angepasst werden muss.

Um an den Punkt eines gesellschaftsverantwortlich handelnden Unternehmens zu kommen, muss an der Basis gearbeitet werden. Die Unternehmensvision und Unternehmensmission sollte auf CSR-Aspekte geprüft werden und entsprechend formuliert sein. Grundlage für jede glaubwürdige CSR-Arbeit ist die Integration einer sozialen und ökologischen Dimension in die Werte und Prinzipien des Unternehmens. Hierbei sollten die Interessen der Stakeholder stets einbezogen werden um mit deren Verständnis und Unterstützung rechnen zu können. Letztendlich entsteht Reputation durch die Einschätzung und Bewertung des Verhaltens der Unternehmen durch die Stakeholder. Reputation ist ein entscheidender Faktor bei Geschäftsabschlüssen oder Kooperationen. Ein guter Ruf beseitigt Unsicherheiten der Abnehmer, schafft Vertrauen und stellt damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Es lässt sich erschließen, dass jedes Unternehmen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes alle relevanten Anspruchsgruppen auf bestehende Erwartungen und ihren möglichen Nutzen durch die CSR analysiert. Aufgrund des Reputation-Vertrauen Wechselverhältnisses ergibt sich die Notwendigkeit einer regelmäßigen sowie guten Kommunikation zu den jeweiligen Anspruchsgruppen bezüglich unternehmensrelevanter sozialer Themen um Glaubwürdigkeit herzustellen. Dies ist die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen und damit wiederum auch mit der Steigerung der Reputation verbunden. Angesichts dessen ist die richtige Bestimmung von Kommunikationsmaßnahmen essentiell und zu diesem Zwecke eine genaue Untersuchung des Umfeldes und bedeutender Teilöffentlichkeiten inklusive Konfliktpotentialen unabdingbar. Wichtig ist nicht nur, dass CSR sich in den Grundsätzen des Unternehmens wiederfindet, sondern auch innen und nach außen gelebt wird. In diesem Zusammenhang spielt die Vorbildfunktion des Unternehmers eine entscheidende Rolle. Das Top-Management kann nicht die Mitarbeiter, Zulieferer und andere Anspruchsgruppen dazu anhalten nach den sozial ausgerichteten Prinzipien zu arbeiten wenn es diese selber nicht verinnerlicht hat.

Für eine erfolgreiche Implementierung von CSR ist die Kommunikation zu seinen Mitarbeitern und Zulieferern besonders wichtig, da sich in ihnen das Unternehmen widerspiegelt und sie die Basis für den allgemeinen Erfolg bilden. Weiterhin sind sie, wie bei Lush, Quellen für neue Ideen und Impulse bezüglich der CSR im Unternehmen. Eine Vernachlässigung der Beziehung und Kommunikation zu diesen Anspruchsgruppen könnte der Ausgangspunkt für die Entwicklung von Problemen werden. Aus diesem Grund sollten sie mit genügend Informationen über die Motivation und Relevanz von CSR versorgt werden um auf diese Weise ein Bewusstsein dafür

schaffen zu können. Mit einer gut geführten internen Kommunikation kann sicher gestellt werden, dass alle Angestellten wissen, warum CSR in das Unternehmen integriert wird und wie sich diese mit ökonomischen Zielen vereinbaren lässt sowie bisherige Herangehensweisen ändert. Monetäre oder andere Anreize und regelmäßige Updates können ein Weg sein um das Bewusstsein sowie auch den Einsatz der Arbeitnehmer aufrecht erhalten und stärken zu können. Bei der Entwicklung von materiellen oder immateriellen Anreiz-Systemen sollte jedoch darauf geachtet werden, dass diese nicht im Konflikt zur Gesellschaft und der Umwelt stehen. Wie bei Lush festgestellt werden konnte, tragen flache Hierarchien ebenfalls zur Förderung des sozial und ökologisch verantwortlichen Denkens der Mitarbeiter bei indem die Eigenverantwortung gesteigert wird.

Für die Integration von CSR in den Core Framework eines Unternehmens sollten zunächst die Überschneidungspunkte zwischen der eigenen Geschäftstätigkeit und der Umwelt identifiziert und anhand dessen soziale Themen ausgewählt werden, die das Management zukünftig im CSR-Programm angehen möchte. Nach getroffener Wahl kann eine Corporate Social Agenda entwickelt werden, die im ersten Schritt auf die sozialen Bedenken eingeht und Initiativen beinhaltet, die die negativen Umweltwirkungen der Unternehmenstätigkeit vermindern sollen. Zum Ausbau eines Wettbewerbsvorteils muss das Unternehmen im zweiten Schritt seine CSR strategisch ausrichten. Hierbei können das Wertkettenmodell und das Diamantenmodell von Porter/Kramer herangezogen werden. Das Wertkettenmodell hilft dabei Schnittpunkte geschäftlicher und gesellschaftlicher Belange zu identifizieren um anhand dessen entsprechende CSR-Aktivitäten anzugehen. Insbesondere Produktinnovationen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit haben sowohl einen Nutzen für die Gesellschaft und Umwelt als auch für die Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Zuge von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen von Prozessen. Auch im Wettbewerbsumfeld muss das Unternehmen aktiv werden um seine CSR langfristig erfolgreich zu betreiben. Das Diamantmodell zeigt verschiedene Bereiche im Wettbewerbsumfeld auf, in welche das Unternehmen investieren kann um auf diese Weise positive Effekte und Vorteile für die Zukunft sichern zu können. Besonders lohnen sich Investitionen bei Zulieferern und Partnern, da dies direkten Einfluss auf die Entwicklung eines einzigartigen Wertschöpfungssystems haben kann. Diese beiden Modelle leisten Hilfestellung zur Verknüpfung von CSR und dem Kerngeschäft sowie der Unternehmensstrategie. Je enger diese zwei Komponenten miteinander verbunden sind, umso nachhaltiger ist die Wirkung von CSR.

Um den Fortschritt und die Effektivität der CSR-Aktivitäten bewerten zu können, ist es von Notwendigkeit sich messbare Ziele festzulegen. Lush hat sich zum Beispiel das Ziel gesetzt bis 2010 85% all der Abfälle zu recyceln.<sup>167</sup> Die klare und simple Formulierung des Ziels spielt eine große Rolle, damit es von jedem Einzelnen im Unternehmen verstanden, akzeptiert wird und entsprechend nach diesem gearbeitet werden kann. Die Messbarkeit des Ziels ist eine ebenso wichtige Komponente um anhand von Messmethoden Kennzahlen ermitteln zu können, die die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung des Ziels aufzeigen. Die Erfolgskennzahl in dem vorangegangenen Beispiel ist die Menge an Abfall, die zu den Deponien geliefert wird. Die Messmethode könnte beispielsweise die monatliche Feststellung des Gewichts von recycelten Abfall sein. Weiterhin sollten Zeitangaben in der Zielformulierung ein fester Bestandteil sein. Für die Motivation von sämtlichen Beteiligten sollten die Ziele stets einen realistischen Charakter haben, also mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.<sup>168</sup> Gerade im CSR-Bereich lassen sich nicht alle Ziele quantitativ messen. Aus diesem Grunde sollte eine qualitative Messmethode herangezogen werden, wie beispielsweise die Befragung von Kunden oder Mitarbeitern über spezifische Themen.

Für eine erfolgreiche interne und externe Kommunikation um CSR auf langfristige Sicht betreiben zu können, ist die Anfertigung von Kommunikationsplänen anzuraten. Interne Kommunikationspläne unterstützen das Top-Management dabei alle Mitarbeiter regelmäßig mit Informationen über das CSR-Engagement, die Gründe für neue Aktivitäten sowie veränderte Prozesse zu versorgen. In diesem Feld kann ein Unternehmen spezielle Trainings entwickeln, CSR-Informationen im Intranet bereitstellen oder den Arbeitnehmern jährliche Berichte bzw. einen Newsletter zukommen lassen. Weiterhin werden sie durch eine transparente Berichterstattung stets über Ergebnisse, Fortschritte oder Misserfolg der verschiedenen Initiativen auf dem Laufenden gehalten. Im Vergleich dazu sollte in einem externen Kommunikationsplan sicher gestellt werden, dass alle relevanten Stakeholder über adäquate Kommunikationswege mit den für sie wesentlichen Informationen versorgt werden. Durch diesen Plan kann das Unternehmen identifizieren, wer über welche CSR-Aktivität informiert sein soll, Dokumente bzw. Unterlagen dazu erhalten soll und auf welchem Wege die spezifische Gruppe am besten erreicht werden kann. Die möglichen Kommunikationswege reichen von der Kampagne, Reden bis hin zu CSR-Berichten und Webseiten. Wichtig ist, dass die Kommunikationswege und –botschaften

---

<sup>167</sup> Vgl. Lush Policy o. J.: o. S.

<sup>168</sup> Vgl. Smart Ziele o. J.: 3

den jeweiligen Interessengruppen angepasst wird um auf diese Weise die Effektivität der Kommunikation sicher stellen zu können.

All diese Empfehlungen dienen dem Ziel CSR strategisch in seine Geschäftsaktivitäten zu integrieren und somit soziale sowie ökologische Ziele mit seinen ökonomischen Bestrebungen zu vereinbaren. Je stärker CSR in die eigene Unternehmensstrategie implementiert ist, umso größer ist der Nutzen für die Gesellschaft und auch für die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens im Sinne des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen. Speziell im Bereich des sozialen Handelns spielt Glaubwürdigkeit eine große Rolle. Aus diesem Grund muss eine Verbindung zwischen Geschäftsprozessen und CSR-Aktivitäten vorliegen, gekoppelt mit einem kontinuierlichen Engagement sowie der richtigen Kommunikation. Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen an Glaubwürdigkeit und damit steigert es das Vertrauen der Abnehmer, welche die Grundlage des unternehmerischen Handelns und Denkens bilden. Investitionen in das eigene Wettbewerbsumfeld und in die Kernprozesse hinsichtlich sozialer und ökologischer Belange sind notwendig um die strategische Relevanz von CSR zum Ausdruck zu bringen. Gelingt es dem Unternehmen CSR erfolgreich zu implementieren und die Glaubwürdigkeit bezüglich seines Engagements herzustellen, kann das Unternehmen daraus Vorteile ziehen indem Wertschöpfungsaktivitäten im Rahmen der CSR effektiver und effizienter gestaltet werden können, beispielsweise durch die Entwicklung von innovativen Technologien im Rahmen des CSR-Prozesses. Dies sich daraus ergebende bessere Durchführung von Kernprozessen gepaart mit dem Punkt des „guten Gefühls“ oder „reinen Gewissens“ beim Kauf der Güter ermöglicht es dem Unternehmen sich in puncto Qualität und Moral vom Wettbewerb deutlich abzuheben.

## 10 Resümee

Wie schon im ersten Kapitel angesprochen, wird es zunehmend schwieriger sich im Wettbewerb hervorzuheben aufgrund des hohen Sättigungsgrades der Märkte. CSR bietet den Unternehmen die Chance einen Zusatznutzen für die Konsumenten bereitstellen zu können. Die große Anzahl an homogenen Produkten erschwert es den Abnehmern Entscheidungen zu treffen und löst Orientierungslosigkeit beim Kauf von Produkten aus. An diesem Punkt kann CSR zum wesentlichen Entscheidungsfaktor werden durch die Vermittlung von Werten mit denen sich der Konsument identifizieren kann. Dies steigert das Vertrauen und die Treue zum Unternehmen. Die Integration einer sozialen und ökologischen Wertedimension in die Unternehmensgrundsätze kann es schaffen die Verbraucher langfristig binden zu können. Eine auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtete gute und regelmäßige Kommunikation verhilft dem Unternehmen den einzigartigen Charakter der eigenen Wirtschaftstätigkeit hervorzuheben. Lush konnte sich durch sein soziales Verhalten gegenüber seinen Stakeholdern und seinen unermüdlichen Kampf gegen Tierversuche in der Kosmetikbranche klar positionieren. Aufgrund strikt eingehaltener Prinzipien gelang es die Besonderheit der Firma hervorzuheben und letztendlich die Unternehmensmarke zu stärken sowie Kaufentscheidungen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Im Zuge einer strategisch ausgerichteten CSR werden alle Ebenen der Organisation auf Bedürfnisse der Umwelt sensibilisiert. Dies ist der Motor für Ideen zur Optimierung von Prozessen bzw. Strukturen und für Innovationen. Infolgedessen werden Alleinstellungsmerkmale aufgebaut und die Chance eingeräumt neue Zielgruppen zu gewinnen. Beispielsweise hat Lush durch seine tierversuchsfreie Kosmetik die Zielgruppe der Veganer zu seinen Kundenkreis gewinnen können und anhand der innovativen Idee handelsübliche flüssige Produkte in fester Form herzustellen, sich einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung herausgearbeitet. Nicht nur bei den Konsumenten spielt die moralische Dimension mittlerweile eine große Rolle, sondern auch bei Arbeitnehmern. Eine gewissenhafte Ausführung von CSR steigert die Attraktivität als Arbeitgeber und erleichtert somit die Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Eine Differenzierung von anderen Arbeitgebern gekoppelt mit der emotionalen Ansprache, im Sinne einer Identifikation mit den Unternehmenswerten, stärkt langfristig die Bindung der Mitarbeiter. CSR-Maßnahmen im Personalbereich, die zur Erhöhung der Zufriedenheit, Loyalität, Motivation und Produktivität führen, können



z. B. Betriebskindergärten, Weiterbildungsmaßnahmen oder das Angebot von Sportaktivitäten sein.

Von diesen Wettbewerbsvorteilen können Unternehmen nur profitieren wenn ihre CSR strategisch ausgelegt ist. Basis hierfür ist eine genaue Analyse der derzeitigen Situation, die Identifizierung unternehmensrelevanter Themen und individuelle Definition von CSR. Bei der strategischen Implementierung können die Wertschöpfungskette und das Diamantenmodell zur Hilfe gezogen werden um alle Bereiche hinsichtlich möglicher CSR-Maßnahmen zu untersuchen. Die kritische Reflexion der eigenen Prozesse und Strukturen ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Unternehmen dazu anhält sich stetig zu verbessern und dadurch seine Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen.

Es kann festgehalten werden, dass strategisch geführte CSR eine geeignete Antwort auf die steigenden Forderungen der Gesellschaft nach verantwortungsvollen handelnden Unternehmen ist. Dieser Managementansatz eröffnet die Möglichkeit einen shared value zu schaffen, indem es seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachkommt und zeitgleich Vorteile für die eigene Wettbewerbsposition schafft.

## Literaturverzeichnis

14001 News (o. J.): [www.14001news.de/](http://www.14001news.de/) (28.11.2012)

Achleitner, Paul M. (1985): Soziopolitische Strategien multinationaler Unternehmungen. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, Bern

Allianz (o. J.): [www.allianz.com/de/verantwortung/index.html](http://www.allianz.com/de/verantwortung/index.html) (03.12.2012)

Bauhofer, Bernhard (2004): Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Zürich

Bender, Simone (2007): Corporate Social Responsibility als strategisches Instrument der Unternehmenskommunikation zur Stärkung der Unternehmensreputation, Bonn

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2009): Referat Öffentlichkeitsarbeit, Berlin

Business Case for CSR: [www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h\\_rs00100.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h_rs00100.html) (25.12.2012)

Charity Holz (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/299](http://www.lush.co.uk/content/view/299) (11.12.2012)

Charity Wasser (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/4587](http://www.lush.co.uk/content/view/4587) (11.12.2012)

Creative Buying (o. J.): [www.lush.co.uk/blog/category/10](http://www.lush.co.uk/blog/category/10) (11.12.2012)

CSR im Personalmanagement: [www.csr-mittelstand.de/csr\\_im\\_personalmanagement](http://www.csr-mittelstand.de/csr_im_personalmanagement) (Stand 25.12.2012)

CSR Kommunikation (o. J.): [www.csr-training.eu/csr-training/kommunikation-von-csr/](http://www.csr-training.eu/csr-training/kommunikation-von-csr/) (02.12.2012)

CSR Online (o. J.):  
[www.lundquist.it/media/files/Lundquist\\_CSR\\_Online\\_Awards\\_2012\\_Executive\\_summary\\_1353931012.pdf](http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards_2012_Executive_summary_1353931012.pdf) (03.12.2012)

Dahlsrud, Alexander (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15, S. 1 – 13

Das CSR-ABC: [www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1EAFCFA3-16438085/bst\\_eng/Das%20CSR-ABC.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1EAFCFA3-16438085/bst_eng/Das%20CSR-ABC.pdf) (Stand 21.12.2012)

Davis, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, vol. 16 (2), S. 312 – 322

Dresewski, Felix; Lang, Reinhard (2005): Corporate Citizenship: Über den Nutzen von Sozialen Kooperationen für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und das

Gemeinwesen, in: Reimer, Sabine; Graf Strachwitz, Rupert (Hrsg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Heft 16, Berlin, S. 1 – 12

E.ON Greenwash (o. J.): [www.zeit.de/2008/05/T-Gezeitenkraftwerk](http://www.zeit.de/2008/05/T-Gezeitenkraftwerk) (03.12.2012)

Eberl, Markus (2006): Unternehmensreputation und Kaufverhalten: Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Wiesbaden

Ecotricity (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/1061](http://www.lush.co.uk/content/view/1061) (10.12.2012)

Effektive Kommunikation (o. J.): [sustainablebusinessforum.com/drtehemar/58173/how-create-effective-csr-communication-model](http://sustainablebusinessforum.com/drtehemar/58173/how-create-effective-csr-communication-model) (02.12.2012)

Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management, Wiesbaden

EMAS Factsheet (2008), Mai, 3. Edition

URL: [http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs\\_iso\\_en\\_low.pdf](http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs_iso_en_low.pdf) (02.01.2012)

Ethische Beschaffung (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/467](http://www.lush.co.uk/content/view/467) (10.12.2012)

Fehler CSR Kommunikation (o. J.): [www.triplepundit.com/2012/07/top-10-mistakes-cr-communications/](http://www.triplepundit.com/2012/07/top-10-mistakes-cr-communications/) (1.12.2012)

Fischer, Holger (2001): Corporate Communication in: Fischer, Holger; Langen, Ralf; Schönborn; Gregor (Hrsg.): Corporate Agenda. Unternehmenskommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation, Neuwied, S. 1-22

Fombrun, Charles J.; van Riel, Cees (1998). The Reputational Landscape in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, Nr. 1, S. 5 – 14

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston

Friedman, Milton 1970: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits  
URL: [www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html) (18.11.2012)

Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses (2010): EMAS INFO - Die neue EMAS III- Verordnung, Ausgabe Januar

Glaubwürdigkeit CSR (o. J.): [www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE\\_6/DE\\_6\\_1.pdf](http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_6/DE_6_1.pdf) (02.12.2012)

Greening Retail (2006): [greeningretail.ca/dotAsset/48752.pdf](http://greeningretail.ca/dotAsset/48752.pdf) (09.12.2012)

Greening Retail (2009): [www.docstoc.com/docs/33573750/Best-Environmental-Practices-of-LUSH-A-Case-Study-2009](http://www.docstoc.com/docs/33573750/Best-Environmental-Practices-of-LUSH-A-Case-Study-2009) (09.12.2012)

Greenwash Studie (2007): [www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf](http://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf) (03.12.2012)

Greenwashing (o. J.): [reset.to/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr](http://reset.to/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr) (02.12.2012)

Grewe, Wolfgang; Löffler, Jens (2006): Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht, in: Gazdar, Kaevan; Habisch, Andre; Kichhoff, Klaus R.; Vaseghi, Sam (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 3 – 11

GRI Einführung (o. J.): [www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx) (28.11.2012)

GRI Instrumente (o. J.): [www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Publikationen-und-Instrumente.aspx](http://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Publikationen-und-Instrumente.aspx) (28.11.2012)

GRI Nachhaltigkeitsbericht (o. J.): [www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Nachhaltigkeitsberichterstattung.aspx](http://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Nachhaltigkeitsberichterstattung.aspx) (28.11.2012)

Hansen, Ursula; Schrader, Ulf (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, vol. 65 (4), S. 373 – 396

Hill, Wilhelm (1996): Der Shareholder Value und die Stakeholder, in: Die Unternehmung, Nr. 6, S. 411 – 420

Instrumente für CSR (o. J.): [www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE\\_4/DE\\_4\\_5.pdf](http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_4/DE_4_5.pdf) (1.12.2012)

International Labour Organization (o.J.): [www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-en/index.htm) (28.11.2012)

Internationale Arbeitsorganisation Vertretung in Deutschland (o. J.): [www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm](http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm) (28.11.2012)

ISO 14001 (o. J.): [www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm) (28.11.2012)

ISO 2600 (o.J.): <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> (28.11.2012)

ISO 2600 Launch Event (o. J.): [www.iso.org/sites/iso26000launch/index.html](http://www.iso.org/sites/iso26000launch/index.html) (28.11.2012)

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): GRÜNBUCH, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel

Levitt, Theodore (1958): The Dangers of Social Responsibility, in: Harvard Business Review, Vol. 36, S. 41 – 50

Lexikon der Nachhaltigkeit:

[www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung\\_cs\\_csr\\_cc\\_1501.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm) (Stand: 21.12.2012)

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Berlin/Münster

Lowe; Janet (1997): Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor, New York

Lush Blog (2012): [lushblog.wordpress.com/page/5/](http://lushblog.wordpress.com/page/5/) (09.12.2012)

Lush Energie (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/1058](http://www.lush.co.uk/content/view/1058) (09.12.2012)

Lush Facebook (o. J.): [www.facebook.com/lushcosmetics?ref=ts&fref=ts](http://www.facebook.com/lushcosmetics?ref=ts&fref=ts) (09.12.2012)

Lush Forum (o. J.): [www.lush-forum.de/](http://www.lush-forum.de/) (09.12.2012)

Lush Gründer (2012): [www.pinkmelon.de/magazin/verdienstorden-fur-lush-grunder-mark-und-mo-constantine.html](http://www.pinkmelon.de/magazin/verdienstorden-fur-lush-grunder-mark-und-mo-constantine.html) (09.12.2012)

Lush Job (o. J.): [www.lush-shop.de/jobs\\_25.html](http://www.lush-shop.de/jobs_25.html) (10.12.2012)

Lush Nächstenliebe (o. J.): [www.lush-shop.de/Naechstenliebe\\_80.html](http://www.lush-shop.de/Naechstenliebe_80.html) (10.12.2012)

Lush Nächstenliebe Richtlinien (o. J.): [www.lush-shop.de/statisch.php?id=78](http://www.lush-shop.de/statisch.php?id=78) (10.12.2012)

Lush Policy (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/783](http://www.lush.co.uk/content/view/783) (09.12.2012)

Lush Prize (o. J.): [www.fightinganimaltesting.com/lush-prize-fund/](http://www.fightinganimaltesting.com/lush-prize-fund/) (09.12.2012)

Lush Transport (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/1071](http://www.lush.co.uk/content/view/1071) (09.12.2012)

Lush Values (o. J.): [www.lush.co.uk/our-values](http://www.lush.co.uk/our-values) (09.12.2012)

Lush Werte (o. J.): [www.lush-shop.de/statisch.php?id=88](http://www.lush-shop.de/statisch.php?id=88) (09.12.2012)

Lush Youtube-Kanal (o. J.): [www.youtube.com/user/Lushcosmetics](http://www.youtube.com/user/Lushcosmetics) (09.12.2012)

McElhaney, Kellie A. (2008): Just good business: the strategic guide to aligning corporate responsibility and brand, San Francisco

Melé, Danielle (2008): Corporate Social Responsibility Theories, in: Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Marten (Hrsg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, S. 47 – 82

Nerb, Mirja (2002): Reputation. Begriffsbestimmung und Möglichkeiten der Operationalisierung, Reihe Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Teilband 123, München

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de> (28.11.2012)

Ojoba Gemeinschaft (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/466](http://www.lush.co.uk/content/view/466) (10.12.2012)

Overview UN Global Compact (o. J.):  
[www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html) (28.11.2012)

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt am Main

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2007): Wohltaten mit System, in: Harvard Business Manager, Ausgabe Januar, S. 16 – 34

Porter, Michael; Kramer, Mark (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy in Harvard Business Review, Ausgabe Dezember, S. 18 – 33

Porter, Michael; Kramer, Mark (2006): The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility in Harvard Business Review, Ausgabe Dezember, S. 4-16

PR Instrumente (o. J.): [www.lange-pr.de/instrumente.pdf](http://www.lange-pr.de/instrumente.pdf) (02.12.2012)

PR- und CSR Management (o. J.): [www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE\\_6/DE\\_6\\_2.pdf](http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_6/DE_6_2.pdf) (02.12.2012)

Pratt, Nadine; Wagner, Thomas; Beckers, Sara (2012): CSR-Kommunikation im Wandel, Wuppertal

Pringle, Harnish; Thompson, Mariorie (2001): Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands, London

Procter & Gamble (o. J.): [www.schule-und-familie.de/forum/allgemeines/1607-tierversuche-kinderarbeit.html](http://www.schule-und-familie.de/forum/allgemeines/1607-tierversuche-kinderarbeit.html) (10.12.2012)

Procter & Gamble Peta (o. J.): [www.peta.de/web/iams\\_und.1598.html](http://www.peta.de/web/iams_und.1598.html) (03.01.2013)

Procter & Gamble Missbrauch (o. J.): [iamsgrausam.de/](http://iamsgrausam.de/) (03.01.2013)

Procter & Gamble Skandal (o. J.): [www.taz.de/1/archiv/archiv/?dig=2007/08/31/a0091](http://www.taz.de/1/archiv/archiv/?dig=2007/08/31/a0091) (03.01.2012)

Ressourceneffizienz (o. J.): [www.efanrw.de/index.php?id=19](http://www.efanrw.de/index.php?id=19) (11.12.2012)

SA 8000 (o. J.): [www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937) (28.11.2012)

SAI (o. J.): [www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=472](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=472) (28.11.2012)

Scheuss, Ralph (2008): Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker, Frankfurt

Schillinger, Falk (2010): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation, Berlin

Schmidt, Philipp (2009): CSR im Zeichen der Employer Brand: Einfluss und Eignung des Konzeptes der Corporate Social Responsibility für das Employer Branding in der stakeholderspezifischen Markenführung, Frankfurt am Main

Schwaiger, Manfred (2006): Die Wirkung des Kultursponsorings auf die Unternehmensreputation der Sponsoren, Reihe Schriften zur marktorientierten Unternehmensführung, Heft 1, München

Smart Ziele (o. J.): [www.m-plus-pc.de/download/mpluspc\\_ziele.pdf](http://www.m-plus-pc.de/download/mpluspc_ziele.pdf) (04.01.2013)

Sumatera Oil (o. J.): [www.lush.co.uk/content/view/225](http://www.lush.co.uk/content/view/225) (11.12.2012)

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5. Auflage, Wiesbaden

Tyrrell, Alan (o. J.): Corporate Social Responsibility – What's your view?  
URL: [www.accountancyireland.ie/Archive/2006/February-2006/Corporate-Social-Responsibility---Whats-your-view/](http://www.accountancyireland.ie/Archive/2006/February-2006/Corporate-Social-Responsibility---Whats-your-view/) (26.11.2012)

The Body Shop Skandal (o. J.): [jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/292099](http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/292099) (02.01.2013)

UN Global Compact Prinzipien (o. J.):  
[www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html) (28.11.2012)

UNGC Fortschrittsmitteilungen (o. J.):  
[www.unglobalcompact.org/Languages/german/fortschrittsmitteilungen.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/fortschrittsmitteilungen.html) (28.11.2012)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Limbach-Oberfrohn, 11.01.2013

Ha Linh Nguyen